



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
PROGRAMA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS
COMISIÓN DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

PROPUESTA DE UN MODELO DE VALORACIÓN FINANCIERA POR MEDIO
DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) PARA EL BANCO DE COSTA
RICA EN LAS OFICINAS UBICADAS EN HEREDIA, PARA LA MEDICIÓN DE LA
RENTABILIDAD DE SUS ACTIVOS

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección
de Empresas con énfasis en Finanzas

Sustentante

Jimmy Sibaja Carvajal

Carné: A04034

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

3 de abril del 2018

Dedicatoria

A Dios le doy infinitas gracias por permitirme completar una etapa más en mi vida, por su amor, su cuidado y por todas sus bendiciones.

A mi amada esposa, al amor de mi vida, Gladys Campos Vega. A ella le agradezco su amor incondicional, su motivación constante, su paciencia y por todos esos hermosos detalles que alegraron y alegran mi vida en todo momento.

Así mismo, agradezco infinitamente a Dios por mis padres Jeannette y William, por todo su amor, entrega y sacrificio, por siempre estar conmigo y apoyarme en todo momento, por guiarme en la vida y por ser un ejemplo a seguir.

A mis tíos Víctor Sibaja López y Jenaro Delgado Sibaja (QDG), que con sus palabras sabias y consejos hicieron más fácil mi andar en el camino de la vida. Igualmente a toda mi familia y a mis amigos; a todos les doy las gracias, ya que sin su apoyo y consejos no hubiese podido concluir este proyecto.

A todos les agradezco de todo corazón y les estaré siempre agradecido.

Jimmy Sibaja Carvajal

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma han hecho posible la realización exitosa de este proyecto.

Especial mención merecen los funcionarios del Banco de Costa Rica; señora Milena Suarez Bolaños, encargada de oficina del Centro de Negocios Barreal de Heredia; el señor Edgar Araya Vargas, encargado de oficina de San Antonio de Belén, y el señor Elmer Duran Jara, gerente local de Heredia Sur. Porque no solamente me brindaron la información requerida y parte de su valioso tiempo, sino que desde mucho antes influyeron en mí para empezar este proyecto, tuve su apoyo y respaldo para desarrollarlo y fue, sin duda, su apoyo incondicional lo que logró que lo concluyera. Les agradeceré eternamente.

A los profesores de la Universidad de Costa Rica: MBA. Randy López Bogantes (Profesor Tutor) y MBA. Maribel Varela Fallas (la profesora guía); a ambos muchas gracias por su desinteresada colaboración para concluir con éxito este proyecto.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.”

MBA. Maribel Varela Fallas, CPA

Profesora Guía

MBA. Randy López Bogantes

Profesor Lector

MBA. Edgar Araya Vargas

Lector de Empresa

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Jimmy Sibaja Carvajal

Sustentante

Tabla de Contenido

Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Tabla de Contenido	5
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Lista de Cuadros	12
Lista de Figuras	12
Lista de Tablas	13
Introducción	14
CAPÍTULO I	17
ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA Y CONCEPTOS TEÓRICOS DEL EVA Y OTROS MODELOS DE VALUACIÓN FINANCIERA.....	17
1.1 Antecedentes del sector bancario en Costa Rica	18
1.1.1 La Industria Bancaria en Costa Rica	20
1.1.1.1 Clasificación de la banca en Costa Rica	22
1.1.1.2. Funciones esenciales de los bancos en Costa Rica	23
1.1.1.3. La Banca Estatal.....	24
1.1.1.4. Distribución de las utilidades netas de la banca estatal	24
1.1.1.5. Adquisiciones de banca privada en Costa Rica	25
1.2 Integrantes del Sistema Bancario Nacional.....	27
1.2.1. Asociación Bancaria Costarricense	28
1.3. Entes reguladores del sector bancario en Costa Rica	29
1.3.1 Banco Central de Costa Rica	30
1.3.2 Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero	32
1.3.3 Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef)	33

1.3.4.	Definición del EVA y otros modelos de valuación financiera	35
1.4	Definición del EVA	36
1.4.1.	Antecedentes del EVA.....	38
1.4.1.1.	Antecedentes	38
1.4.1.2.	Origen del método	39
1.4.2.	La Creación de Valor en la empresa.....	40
1.4.3.	Componentes del EVA	42
1.4.4.	Cálculo del EVA	43
1.4.4.1.	Método de Ingreso Residual	43
1.4.4.2.	Método de Spread o margen	43
1.4.5.	Diferencias entre el EVA y la utilidad contable.....	45
1.4.6.	Estrategias para aumentar el EVA	45
1.4.7.	Ventajas y desventajas del EVA	46
1.4.7.1.	Ventajas del EVA.	46
1.4.7.2.	Desventajas del EVA:.....	47
1.4.8.	Carácter estratégico del EVA	49
1.4.9.	Concepto y cálculo de la UODI.....	49
1.4.10.	Activo Neto Invertido	50
1.4.11.	Cálculo del UAIDI	51
1.5.	El Costo Promedio de Capital (Ka).....	52
1.5.1.	El costo del patrimonio o Capital Propio (Kc)	53
1.6.	Otras metodologías de evaluación de proyectos.....	54
1.6.1.	Valor Actual Neto o Valor Presente Neto	55
1.6.1.1.	Criterios de Decisión sobre el VAN	56
1.6.1.2.	Ventajas del VAN.....	57
1.6.1.3.	Desventajas del VAN	57
1.6.2.	Tasa Interna de Retorno	58
1.6.2.1.	Ventajas de la TIR.....	60
1.6.2.2.	Desventajas de la TIR	60
1.6.3.	Encaje Mínimo Legal en Costa Rica	62
CAPÍTULO II	64

DESCRIPCIÓN DE LOS ANTECEDENTES, LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL ENTORNO DEL BANCO DE COSTA RICA MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	64
2.1. Antecedentes	65
2.2 Descripción de la empresa	70
2.2.1. Subsidiarias	74
2.2.1.1. BCR Pensiones.....	74
2.2.1.2. BCR Valores - Puesto de Bolsa.	75
2.2.1.3. BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión.	75
2.2.1.4. BCR Corredora de Seguros	76
2.2.2. Marcas del Banco de Costa Rica	77
2.2.2.1. BICSA	77
2.2.2.2. Kristal.....	78
2.2.2.3. Esfera.....	79
2.2.2.4. Tucán.....	80
2.2.3. Ubicación Geográfica.....	81
2.2.3.1. Oficinas del Banco de Costa Rica	81
2.2.3.2. Cajeros automáticos.....	82
2.2.4. Servicios ofrecidos por el BCR	83
2.2.4.1. Productos de Captación	83
2.2.4.2. Productos de Colocación.....	85
2.2.4.3. Servicios ofrecidos a empresas	85
2.2.5. Proveedores	88
2.2.5.1. Principios del Pacto Global para proveedores	89
2.2.5.2. Requisitos para proveedores	90
2.2.5.3. Actividades y sub actividades, proveedores en tecnología.	93
2.2.6. Clientes	99
2.2.7. Competidores	100
2.3 Plan Estratégico	103
2.3.1. Misión y visión	105
2.3.1.1 Misión	105

2.3.1.2.	Visión.....	105
2.3.2.	Valores	106
2.3.3.	Estructura organizacional	107
2.3.3.1.	Junta Directiva.....	108
2.3.3.2.	Atribuciones de la Junta Directiva.....	108
2.3.3.3.	Comités de Apoyo	110
2.3.3.4.	Comité Ejecutivo:	111
2.3.3.5.	Funciones del Comité Ejecutivo:	112
2.4.	Gestión Financiera.....	112
2.4.1.	Plan Financiero	113
2.4.2.	Formulación de presupuestos	114
2.4.3.	Presupuestos especiales	114
2.4.3.1.	Documentos de referencia para elaborar el presupuesto.....	115
2.4.4.	Estados financieros:	116
2.4.5.	Evaluación de la medición de la rentabilidad.	117
2.4.5.1	Rentabilidad económica (ROI):	118
2.4.5.2	Rentabilidad financiera (ROE):	118
2.4.6.	Descripción de los procesos internos	119
2.4.6.1.	Procedimiento en el Pool de Fondos	119
2.4.6.2.	Procedimiento de las Transacciones Inter-Centros.	120
CAPÍTULO III	122
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS OFICINAS DE HEREDIA DEL BANCO DE COSTA RICA, A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) ...		122
3.1.	Metodología Empleada	125
3.1.1.	Recopilación de información financiera de la empresa.....	126
3.1.2.	Depuración de información financiera	127
3.2.	Análisis de la gestión financiera	128
3.3.	Cálculo de la estructura de Capital	130
3.3.1.	Procedimiento en la tasa de interés del Pool de Fondos	130
3.4.	Cálculo de EVA.....	131
3.5.	Análisis del EVA	133

3.5.1. Análisis por oficina: Sector Heredia Norte	134
3.5.2. Análisis por oficina: Sector Heredia Sur.....	144
CAPÍTULO IV	156
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) PARA LAS OFICINAS DE HEREDIA DEL BANCO DE COSTA RICA.....	156
4.1 Importancia de la adopción del modelo del EVA	159
4.2 Consideraciones previas a la adopción del Valor Económico Agregado EVA por parte de los tomadores de decisión del Banco de Costa Rica.....	161
4.2.1 Propuesta de capacitación financiera a los encargados de oficina.....	161
4.2.3 Recopilación de la información financiera por parte de los encargados	164
4.2.4 Depuración de la información financiera por parte de los encargados.....	164
4.2.5 Manejo del Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital por parte de los encargados	165
4.3 Responsabilidades organizacionales derivadas de la implementación de la metodología del Valor Económico Agregado EVA.....	166
4.3.1 Propuesta de manejo de la información financiera para cada una de las oficinas del Banco de Costa Rica ubicadas en Heredia.	167
4.3.2 Propuesta de creación de una herramienta de medición del modelo.....	168
4.3.3 Propuesta de implementación de un sistema de metas para cada una de las oficinas de Heredia.	169
4.3.4 Propuesta de un sistema de Incentivos vinculado al Valor Económico Agregado.....	170
4.3.5 Propuesta de herramienta para el control y reducción de costos y gastos.....	171
4.3.6 Propuesta de mejora continua en la productividad de las oficinas de Heredia.	172
4.3.7 Propuesta de mejora continua en colocaciones.	174
4.3.8 Propuesta para el desarrollo de un nuevo sistema de información contable.	175
4.3.9 Propuesta para disminuir el Pool de Fondos o Costo de Capital Promedio Ponderado... 175	
4.3.10 Propuesta de mejora continua en la rentabilidad del activo.....	176
4.3.11 Propuesta para valorar otras fuentes de apalancamiento financiero.	176
4.3.12 Propuesta para el cierre de la sucursal de Mercedes, sector Norte de Heredia.	177
CAPÍTULO V	178
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	178
5.1. Conclusiones	179

5.2. Recomendaciones	184
Referencias Bibliográficas	188

Objetivo General

Proponer un plan de valoración mediante el Valor Económico Agregado, que ayude a determinar y comparar la rentabilidad obtenida en cada una de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica, según los activos que poseen cada una de estas sucursales, para el año 2017.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar la industria y exponer los fundamentos teóricos acerca del Valor Económico Agregado (EVA) y otras técnicas de valoración, a fin de establecer el marco teórico-conceptual que respalde la investigación.
2. Describir los antecedentes, la situación actual y el entorno del Banco de Costa Rica, mediante la investigación de la documentación e información de la empresa, con el propósito de conocer su flujo normal de operaciones.
3. Analizar la gestión financiera de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica a través de la metodología de investigación de Valor Económico Agregado (EVA), que permita evaluar las estrategias actuales y futuras en cuanto a la medición de la rentabilidad.
4. Elaborar la “Propuesta de implementación del modelo de Valor Económico agregado para las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica”, con el fin de que ayude a determinar y comparar la rentabilidad obtenida en cada una de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica.
5. Definir y presentar las conclusiones y las recomendaciones de la propuesta, con el fin de que la misma pueda ser incorporada a la toma de decisiones por parte de las autoridades del Banco de Costa Rica.

Lista de Cuadros

Cuadro 2.1	Sub actividad 2: Hardware.....	94
Cuadro 2.2	Sub actividad 3: Comunicaciones.....	95
Cuadro 2.3	Sub actividad 4: Seguridad en Comunicaciones.....	96
Cuadro 2.4	Sub actividad 5: Soporte Técnico y Mantenimiento.....	97
Cuadro 2.5	Sub actividad 6: Consultorías y Capacitaciones.....	97
Cuadro 2.6	Sub actividad 7: Otros productos.....	98
Cuadro 2.7	Organización Junta Directiva General.....	109
Cuadro 2.8	Otros participantes en la Junta Directiva.....	109
Cuadro 2.9	Conformación del Comité Ejecutivo del Banco de Costa Rica.....	111
Cuadro 4.10	Proyección del EVA por oficinas, sector Norte.....	173
Cuadro 4.11	Proyección del EVA por oficinas, sector Sur.....	174

Lista de Figuras

Figura 2.1	Ubicación Geográfica de las oficinas del BCR.....	81
Figura 2.2	Ubicación Geográfica de los cajeros automáticos del BCR.....	82
Figura 2.3	Valores del BCR.....	106
Figura 2.4	Estructura Organizacional del BCR.....	107

Lista de Tablas

Tabla 3.1	Cálculo del EVA Heredia. Métodos de ingreso residual & Spread.....	132
Tabla 3.2	Distribución de oficinas por sector.....	133
Tabla 3.3	Indicadores de Rentabilidad sector Norte.....	134
Tabla 3.4	Principales indicadores de la oficina de Heredia.....	135
Tabla 3.5	Principales indicadores de la oficina de San Rafael de Heredia.....	136
Tabla 3.6	Principales indicadores de la oficina de Barva.....	137
Tabla 3.7	Principales indicadores de la oficina de Mall Paseo de las Flores.....	138
Tabla 3.8	Principales indicadores de la oficina de Plaza Heredia.....	139
Tabla 3.9	Principales indicadores de la oficina de Cubujuquí.....	140
Tabla 3.10	Principales indicadores de la oficina de Mercedes Norte.....	141
Tabla 3.11	Principales indicadores de la oficina de Santa Bárbara.....	142
Tabla 3.12	Cálculo del EVA de los últimos 5 años Zona Heredia Norte.....	143
Tabla 3.13	Indicadores de Rentabilidad, Sector Heredia Sur.....	144
Tabla 3.14	Principales indicadores de la oficina de San Antonio de Belén.....	145
Tabla 3.15	Principales indicadores de la oficina de Santo Domingo de Heredia.....	146
Tabla 3.16	Principales indicadores de la oficina de Barreal de Heredia.....	148
Tabla 3.17	Principales indicadores de la oficina de CC La Ribera de Belén.....	149
Tabla 3.18	Principales indicadores de la oficina de CC Real Cariari.....	150
Tabla 3.19	Principales indicadores de la oficina de San Isidro.....	151
Tabla 3.20	Principales indicadores de la oficina de San Joaquín de Flores.....	152
Tabla 3.21	Calculo del EVA de los últimos 5 años Zona Heredia Sur.....	153
Tabla 4.22	Tabla de Talleres, tiempo y costo.....	162

Introducción

Actualmente, los grandes cambios en la manera de hacer negocios demandan, de la alta administración, constantes y diversas formas de optimizar los recursos y de crear nuevas estrategias que permitan a las empresas desenvolverse y desarrollarse en ambientes que cada vez son más competitivos, fuertes y agresivos. Es por ello que a los administradores se les evalúa no solo por su desempeño, sino por los resultados generados en cuanto a rentabilidad se refiere.

Por tal motivo es que resulta de suma importancia contar con las mejores alternativas de inversión, mediante la selección de aquellas que nos brinden una mayor rentabilidad con la menor cantidad de recursos invertidos; en otras palabras, optimizando cada área de la empresa. De esta forma, la administración debe prepararse para conocer la mayor cantidad de herramientas e instrumentos que faciliten la optimización de los recursos, además de adquirir los conocimientos necesarios que les permitan obtener información veraz y oportuna que propicie la eficiencia y la efectividad en los procesos de la gestión financiera.

Debido a ello, surgen distintas tesis de valuación de proyectos, diversas metodologías que facilitan la optimización de los procesos que se efectúan en las empresas. Sin embargo, muchos de estas metodologías están rodeadas de discusión, crítica y polémica debido a la presencia de grandes limitaciones contables y financieras que podrían generar un sesgo en la toma de decisiones.

Una de las grandes metodologías de los últimos años es la del Valor Económico Agregado, creada por la firma Stern & Stewart Co., la cual, según sus autores, se constituye como una herramienta útil para determinar la creación o destrucción de valor en la compañía, para un período o proyecto determinado. Es por ello que se decide seleccionar esta metodología como técnica de estudio en el trabajo de investigación.

Una de las principales innovaciones del Valor Económico Agregado (EVA) es la incorporación del costo del capital en el cálculo del resultado del negocio, otra innovación es la modificación del comportamiento de los administradores, quienes pasan a actuar como si fueran los accionistas, y esperaran, al igual que éstos, la mayor rentabilidad posible. Cabe destacar que hoy en día el EVA es una de las metodologías más aceptadas para la evaluación de resultados de empresas a nivel mundial.

Como resultado de lo anterior, la presente investigación pretende contribuir con la implementación de un modelo de valoración, bajo el concepto de Valor Económico Agregado (EVA) para las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica.

Los clientes de las oficinas del Banco de Costa Rica en Heredia y de todo el país, sus colaboradores, las instancias reguladoras del banco, llevan a comprometer a los tomadores de decisiones del banco a un adecuado control y optimización de los recursos que administra y sobre todo en la generación de valor o rentabilidad de las mismas.

Esta propuesta colaborará con brindarle a los tomadores de decisiones del banco un método de desempeño financiero por medio del EVA, el cual favorecerá la toma de decisiones permitiendo calcular el verdadero beneficio económico de las tiendas o agencias bancarias. De esta forma se podrá gestionar más eficientemente la administración de las mismas, además de cumplir con las metas de rentabilidad, sin dejar de lado la sostenibilidad y solidez financiera que se desea, y asegurando la continuidad del negocio.

Las fases del proyecto de investigación se sintetizarán en cinco secciones, la primera es el contenido teórico y conceptual, donde se exponen los fundamentos teóricos acerca del Valor Económico Agregado (EVA) y su contextualización en la industria. Seguidamente, en una segunda parte se describirán los antecedentes, la situación actual y el entorno del Banco de Costa Rica mediante la investigación de la documentación e información aportada.

El enfoque del capítulo tres o sección tres del presente trabajo de investigación será el análisis de la gestión financiera de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica, a través de la metodología de investigación del Valor Económico Agregado. Con ello, luego se puede evaluar la operación respectiva y su funcionamiento, con el fin de detectar posibles debilidades existentes en la medición de la rentabilidad y de esta forma tener un panorama claro de los procesos y los aspectos en los que se deben realizar mejoras.

Lo anterior permitirá, en la sección cuatro de la investigación, el desarrollo y validación de una propuesta, la cual permitirá la implementación del modelo de Valor Económico agregado (EVA) para las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica.

Finalmente, en el apartado cinco se emitirán conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación como un resumen de todo el proceso con el fin de que pueda ser incorporada a la toma de decisiones por las autoridades del Banco de Costa Rica.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA Y CONCEPTOS TEÓRICOS DEL EVA Y OTROS MODELOS DE VALUACIÓN FINANCIERA

1.1 Antecedentes del sector bancario en Costa Rica

La banca en Costa Rica tiene sus inicios a finales del siglo XIX, como una alternativa de los créditos concedidos al sector cafetalero por casas comerciales que provenían de Inglaterra. El gobierno de Juan Rafael Mora se identifica como el propulsor de la banca en Costa Rica, puesto que durante su administración se fundó el Banco Nacional Costarricense, en 1858.

Durante el gobierno del presidente José María Castro Madriz se creó una nueva institución bancaria, con capital británico costarricense, con el fin de ayudar a los agricultores con problemas de liquidez. El 25 de junio de 1863 se funda el Banco Anglo Costarricense y en 1949 se nacionaliza el Banco Anglo junto a toda la banca costarricense, bajo la administración de José Figueres Ferrer. El Banco Anglo estuvo funcionando hasta el 14 de setiembre de 1994, fue cerrado por mal manejo de fondos y corrupción política de la Junta Directiva bajo la administración de José María Figueres Olsen; fue la primera vez en la historia que un banco estatal quebraba.

El 20 de abril de 1877 se fundó el Banco de La Unión, el cual tenía como objetivo la emisión de billetes por parte del Estado; el 17 de noviembre de 1890 pasó a llamarse Banco de Costa Rica. Por otra parte, en 1914 se funda el Banco Nacional de Costa Rica, en la administración del presidente Alfredo González Flores; en aquel momento comenzaba la I Guerra Mundial y se podía prever una posible contracción de las exportaciones, por lo que el Gobierno requería estimular la demanda interna. El final del siglo XIX y principios del siglo XX fue decisivo para que el Banco Nacional de Costa Rica, el Banco Anglo Costarricense y el Banco de Costa Rica se consolidaran como las instituciones financieras y bancarias más importantes del país.

Otro aspecto de gran transcendencia para la banca en Costa Rica fue cuando en 1896 entró en vigencia la Ley General de Bancos, que buscaba llevar un control del negocio bancario (Quesada, 2002).

A mediados del siglo XX, al intensificarse la actividad económica y bancaria del país, surgió la necesidad de crear un Banco Central que actuara con una autoridad mayor que el simple Departamento Emisor que hasta ese momento (1945) estaba adscrito al Banco Nacional de Costa Rica. Este último establecido a fines de 1936 al reorganizarse el antiguo Banco Internacional.

En 1948, al decretarse la nacionalización de la banca privada, la recepción de depósitos del público, y dada la necesidad de dotar al nuevo Sistema Bancario Nacional de una integración orgánica adecuada y una orientación eficiente por parte del Estado, se hizo más urgente la necesidad de establecer el Banco Central como órgano independiente y rector de la política económica, monetaria y crediticia del país. Con este propósito se promulgó la Ley 1130, del 28 de enero de 1950, que estableció el Banco Central de Costa Rica con características definidas y propias, que le permitieron, en lo sucesivo, actuar como Órgano Central de la economía del país.

1.1.1 La Industria Bancaria en Costa Rica

El sistema financiero es un conjunto de instituciones, mercados y personas que generan, captan, administran y dirigen el ahorro que generan los prestamistas de un país hacia los prestatarios. Este se rige por la legislación que regula las transacciones de activos financieros y por los mecanismos e instrumentos que permiten la transferencia de estos entre ahorrantes y aquellos que demandan recursos. De esa manera cumplen una relevante función en toda la economía nacional.

En Costa Rica a partir de 1995 se le permite a la banca privada el acceso a los depósitos en cuenta corriente, con lo cual se intensifica a partir de este momento la competencia entre la banca estatal y privada no solo por colocaciones, sino también por captaciones.

En el transcurso de las últimas décadas se da un proceso de consolidación de la banca privada en Costa Rica, con lo cual se empiezan a delinear ciertos grupos de bancos similares. Eso dio cabida a bancos privados como: Interfin, Banex y Bac San José, en el segmento de bancos privados de mayor tamaño. Los bancos Interfin y Banex fueron adquiridos años después por otros bancos transnacionales, los cuales detallaremos más adelante. Los bancos Improsa, Banco Lafise, Cuscatlán y Banco Promérica surgen en un nivel inferior según sus volúmenes de negocios. El 3 de noviembre del 2008 el banco Cuscatlán fue absorbido por el Banco Citibank de Costa Rica S.A. y el 1 de febrero del 2016, el Grupo Financiero BNS de Costa Rica adquirió el Banco Citibank de Costa Rica S.A., hoy denominado The Bank of Nova Scotia (Costa Rica) S.A.

Paralelamente, a lo largo de los años, la banca estatal ha venido profesionalizando su estructura como resultado del mayor nivel de competencia en la industria, lo que le ha permitido mantener su liderazgo en el mercado. En este sentido, la banca estatal cuenta con importantes ventajas comparativas a su favor,

como los son el fondeo a bajo costo, la garantía del Estado y la mayor presencia geográfica, entre otras.

1.1.1.1 Clasificación de la banca en Costa Rica

Según la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef), la clasificación de los bancos en Costa Rica se realiza en tres grupos: bancos comerciales del Estado, bancos creados por leyes especiales y bancos privados.

A continuación se presenta la lista de entidades supervisadas por la Sugef en Costa Rica, actualizada al 22 de noviembre de 2017.

- ✓ **Bancos Comerciales del Estado:** Banco Crédito Agrícola de Cartago, Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica.

- ✓ **Bancos Creados por Leyes Especiales:** Banco Hipotecario de la Vivienda, Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

- ✓ **Bancos Privados:** Banco BAC San José S.A.; Banco BCT S.A.; Banco Cathay de Costa Rica S.A.; Banco CMB (Costa Rica) S.A.; Banco Davivienda (Costa Rica) S.A.; Banco General (Costa Rica) S.A.; Banco Improsa S.A.; Banco Lafise S.A.; Banco Promérica de Costa Rica S.A.; Prival Bank (Costa Rica) S.A.; Scotiabank de Costa Rica S.A.; The Bank of Nova Scotia (Costa Rica) S.A.

Tomado el 19 de diciembre del 2017, de la página web:
www.sugef.fi.cr/publicaciones/listado_entidades_sujetas_fiscalizacion, página 1

1.1.1.2. Funciones esenciales de los bancos en Costa Rica

La función principal de los bancos en Costa Rica, así como de cualquier otro lugar del mundo, es captar fondos (depósitos) de entes con dinero (superavitarios), aglomerarlos y prestarlos a quienes los necesitan (entes deficitarios).

Un banco es un intermediario entre los depositantes (quienes le prestan dinero al banco) y los prestatarios (a quienes el banco les presta dinero); lo que se paga por los depósitos, y lo que cobra por los préstamos que otorga, son en ambos casos intereses, a esa diferencia se le llama margen de intermediación financiera. Los depósitos pueden ser a la vista, por ejemplo, una cuenta de ahorro o una cuenta corriente) o a plazo (los cuales poseen algunas restricciones) como los certificados de depósito a plazo.

Según artículo 3 de la LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL, LEY N°1644, las principales funciones que competen a los bancos en Costa Rica son las siguientes:

- ✓ Colaborar en la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la República.
- ✓ Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.
- ✓ Custodiar y administrar los depósitos bancarios de la colectividad. Cuando se trate de bancos privados que capten recursos en cuenta corriente o de ahorro a la vista, siempre que se cumpla con los requisitos establecidos en el Artículo 59 de esta Ley.
- ✓ Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscar al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema.

Tomado el 19 de diciembre del 2017, de la página web: <http://www.pgrweb.go.cr>, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, Ley 1644.

1.1.1.3. La Banca Estatal

Los bancos estatales son organizados como instituciones autónomas según la Constitución Política, artículo 188 y 189. En el artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, se indica:

Los bancos del Estado enumerados en el artículo anterior son instituciones autónomas de derecho público, con personería jurídica propia e independencia en materia de administración. Están sujetos a la ley en materia de gobierno y deben actuar en estrecha colaboración con el Poder Ejecutivo. Las decisiones sobre las funciones puestas bajo su competencia solo podrán emanar de sus respectivas juntas directivas. De acuerdo con lo anterior, cada banco tendrá responsabilidad propia en la ejecución de sus funciones, lo cual impone a los miembros de la Junta directiva la obligación de actuar conforme con su criterio en la dirección y administración del banco, dentro de las disposiciones de la Constitución, de las leyes y reglamentos pertinentes y de los principios de la técnica, así como la obligación de responder por su gestión, en forma total e ineludible, de acuerdo con los artículos 27 y 28 de esta ley. [...] (Ley 1644, 1953)

1.1.1.4. Distribución de las utilidades netas de la banca estatal

Las utilidades netas de los bancos comerciales del Estado, conforme con el artículo 12 esta Ley, se distribuirán de la siguiente manera:

- 1) La suma necesaria para pagar el impuesto sobre la renta que les corresponda, la que se estimará sobre las utilidades netas de cada banco, determinadas conforme lo indica el Artículo 10 de la presente Ley.

2) Del remanente se destinará:

- El cincuenta por ciento (50 %) para incrementar la reserva legal.
- El diez por ciento (10 %) para incrementar el capital del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
- El sobrante incrementará el capital.

1.1.1.5. Adquisiciones de banca privada en Costa Rica

En los últimos quince años en Costa Rica se da un fuerte proceso de adquisiciones por parte de grandes bancos de la región. Entre ellas podemos nombrar las siguientes:

En noviembre del 2006 el Banco HSBC compra las operaciones en el país del Banco Banex; sin embargo, en el año 2012 el banco colombiano Davivienda compra la operación de los bancos HSBC en Costa Rica, Honduras y El Salvador. Así, quedan todas sus operaciones bajo el nombre de Banco Davivienda.

En el 2004, GE Money compra el 49.99% de las acciones del BAC San José, y en el año 2009 aumenta su participación accionaria al 75%, convirtiéndose así en el accionista mayoritario. El 15 julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia compra las el 100% de las acciones que poseía G.E. Consumer Finance (G.E. poseía un 75% del total de las acciones de Bac San José, conocido hoy como Bac Credomatic.

Con respecto al banco Cuscatlán, el 3 de noviembre del 2008 Citigroup compra las operaciones del Banco Cuscatlán y de Banco Uno. Así mismo, el 1° de febrero del 2016, el Grupo Financiero BNS de Costa Rica adquirió las operaciones del Banco Citibank de Costa Rica S.A., hoy denominado The Bank of Nova Scotia (Costa Rica) S.A.

En junio del 2006 el banco canadiense Scotiabank compra la Corporación Interfin, la cual mantiene hasta el día de hoy.

1.2 Integrantes del Sistema Bancario Nacional

Según la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, Ley 1644, en su artículo primero se indica que el Sistema Bancario Nacional estará integrado por los siguientes bancos:

- El Banco Central de Costa Rica;
- El Banco Nacional de Costa Rica;
- El Banco de Costa Rica;
- Derogado.- (Derogado por el artículo 1º de la Ley de Disolución del Banco Anglo Costarricense N°7471 de 20 de diciembre de 1994)
- El Banco Crédito Agrícola de Cartago;
- Cualquier otro banco del Estado que en el futuro llegare a crearse; y
- Los bancos comerciales privados, establecidos y administrados conforme con lo prescrito en el Título VI de esta ley. [...] (Ley 1644, 1995)

Tomado el 19 de diciembre del 2017 de la página web: <http://www.pgrweb.go.cr>, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, Ley 1644.

1.2.1. Asociación Bancaria Costarricense

La Asociación Bancaria Costarricense se constituyó en diciembre de 1983 como iniciativa de un grupo de Bancos Privados y Sociedades Financieras, porque estas entidades tenían la necesidad de crear un organismo que velara por los intereses del Sector Financiero Nacional.

Desde sus inicios, la asociación logra ubicarse en una importante posición dentro del Sector Financiero Nacional; trabajó en 1985 y 1986, junto con el Banco Central de Costa Rica, en la elaboración de los Programas Crediticios. Por otro lado, contribuyó con la Autoridad Monetaria (BCCR) en el desarrollo de un Sistema Integrado de Información y de una Oficina de Control de Precios Internacionales.

La Asociación ha asumido una posición fundamental en el diseño de políticas de desarrollo y estabilidad del Sistema Bancario Nacional. Dentro de sus valores están la excelencia, integridad y el dinamismo.

Las entidades inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, a diciembre del 2017, son:



Banco CMB



Banco General (Costa Rica) S.A



Banco Promérica de Costa Rica S.A



Conglomerado Financiero Banco de Costa Rica y Subsidiarias



Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica y Subsidiarias



Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y Subsidiarias



Grupo Financiero BAC Credomatic S.A.



Grupo Financiero BCT



Grupo Financiero BNS de Costa Rica



Grupo Financiero Davivienda



Grupo Financiero Improsa



Prival Bank (Costa Rica) S.A.



Grupo Financiero LAFISE

1.3. Entes reguladores del sector bancario en Costa Rica

En el país, los bancos públicos y privados están regulados por distintas leyes y normas, entre ellas podemos mencionar las siguientes: Ley 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional; Ley 7732, Ley Reguladora del Mercado

de Valores; Ley 8422, Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública; y la Ley 7786, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Entre los entes reguladores del sector están el Banco Central de Costa Rica, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif), la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef), Superintendencia General de Valores (Sugeval), Superintendencia de Pensiones (Supen) y Superintendencia General de Seguros (Sugese).

A continuación, se detallan las instituciones más relevantes que ejercen regulación sobre los bancos del Sistema Financiero Nacional.

1.3.1 Banco Central de Costa Rica

El Banco Central de Costa Rica (BCCR) es una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que forma parte del Sistema Bancario Nacional. Su objetivo principal es mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y asegurar su conversión a otras monedas.

El BCCR no solo cumple las funciones de carácter monetario estrictamente, sino que además es el encargado de fiscalizar los actores y las actividades financieras desarrolladas en el país. La ley 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica de 1995, establece en su artículo 3 las funciones esenciales. Para el debido cumplimiento de sus fines, le competarán al Banco Central, de acuerdo con la ley, las siguientes funciones esenciales:

- a) El mantenimiento del valor externo y de la conversión de la moneda nacional.
- b) La custodia y la administración de las reservas monetarias internacionales de la Nación.
- c) La definición y el manejo de la política monetaria y cambiaria.

- d) La gestión como consejero y banco-cajero del Estado.
- e) La promoción de condiciones favorables al robustecimiento, la liquidez, la solvencia y el buen funcionamiento del Sistema Financiero Nacional.
- f) La emisión de billetes y monedas, de acuerdo con las necesidades reales de la economía nacional.
- g) La determinación de políticas generales de crédito y la vigilancia y coordinación del Sistema Financiero Nacional.
- h) La custodia de los encajes legales de los intermediarios financieros.
- i) El establecimiento, la operación y la vigilancia de sistemas de compensación.
- j) El establecimiento de las regulaciones para la creación, el funcionamiento y el control de las entidades financieras.
- k) La colaboración con los organismos de carácter económico del país, para el mejor logro de sus fines.
- l) El desempeño de cualesquiera otras funciones que, de acuerdo con su condición esencial de Banco Central, le correspondan. [...] (Ley 7558, 1995)

1.3.2 Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif) se crea mediante la Ley 7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores, del 17 de diciembre de 1997. Tiene como función dictar lineamientos y políticas relativas al marco regulatorio de las cuatro superintendencias del Sistema Financiero Nacional, las cuales son

- Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef): entidad encargada de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del Sistema Financiero Nacional.
- Superintendencia General de Valores (Sugeval): ente público responsable de regular y supervisar el funcionamiento de los mercados de valores y de sus agentes.
- Superintendencia de Pensiones (Supen): institución responsable de la regulación, fiscalización y supervisión de los regímenes básicos de pensiones y regímenes complementarios.
- Superintendencia de General de Seguros (Sugese): su objetivo es velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados.

1.3.3 Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef)

La Superintendencia General de Entidades Financieras inicialmente se llamó Auditoría General de Bancos y era dependencia del BCCR; posteriormente, pasó a denominarse Auditoría General de Entidades Financieras. Mediante la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, el 27 de noviembre de 1995 se declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras, lo cual da origen a la Sugef, que tiene mayor poder y autonomía administrativa.

La función principal de la institución es velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del Sistema Financiero Nacional, protegiendo el interés colectivo. Además, informa al público y garantiza que las instituciones por ella fiscalizadas sean confiables dentro del sector financiero. La Sugef actúa por medio de inspecciones de campo y de oficina.

Como se menciona en su página electrónica (www.sugef.fi.cr), las principales funciones son:

1. Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional.
2. Fiscalizar las operaciones y actividades de las entidades bajo su control.
3. Dictar las normas generales que sean necesarias para el establecimiento de prácticas bancarias sanas.
4. Establecer categorías de intermediarios financieros en función del tipo, tamaño y grado de riesgo.
5. Fiscalizar las operaciones de los entes autorizados por el Banco Central de Costa Rica para participar en el mercado cambiario.

6. Dictar las normas generales y directrices que estime necesarias para promover la estabilidad, solvencia y transparencia de las operaciones de las entidades fiscalizadas.
7. Presentar informes de sus actividades de supervisión y fiscalización al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
8. Cumplir con cualesquiera otras funciones y atributos que le correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones atinentes.

1.3.4. Definición del EVA y otros modelos de valuación financiera

Actualmente, los clientes son cada vez más exigentes, cada vez están mejor informados acerca de los productos y servicios que desean, por eso sus exigencias cada vez son mayores. Esto ha provocado un cambio en la manera de hacer negocios no solamente en Costa Rica sino a nivel mundial.

Estos nuevos cambios en los mercados han hecho que las empresas deban ajustarse a reducir sus costos, a cobrar de una mejor manera, a ser más eficientes y eficaces en lo que hacen. Debido a ello han tenido que adoptar la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, sin dejar de lado el objetivo financiero primario de cualquier negocio, que es maximizar la riqueza de sus accionistas.

Según Rappaport (2006): *“La teoría de la economía de mercados se basa en que los individuos buscan su propio interés a través de las transacciones de mercado para producir finalmente una asignación eficiente de los recursos” (p.28).*

En cuanto a la captación de recursos, las empresas deben ser atractivas para sus inversionistas, y una manera de hacerlo es siendo rentables. Para ello, deben también generar la confianza necesaria para que los inversores inviertan sus recursos en una actividad que les genere dividendos competitivos; de igual forma con la banca, sea pública o privada, la cual solo apalancará a las empresas o instituciones que sean rentables y mantengan saludables sus finanzas. Al respecto, Rappaport indica que: *“El valor de una empresa depende del grado en el cual los inversionistas confíen (crean) que los beneficios futuros difieren del costo de capital. [...]” (2006, p. 28).*

1.4 Definición del EVA

El Valor Económico Agregado o Economic Value Added, por sus siglas en inglés (EVA), es un modelo de valuación financiera cuyo enfoque es medir la rentabilidad de una inversión en cada uno de los años de su duración.

Según Ramírez, la definición del Valor Económico Agregado es la siguiente: *“El valor económico agregado es la generación de riqueza de un negocio o proyecto en un periodo determinado, proveniente de la utilidad de operación después de impuestos; esta utilidad está ajustada por el costo de oportunidad que tienen los accionistas sobre su inversión...”* (2002, p.442).

El Valor Económico Agregado (EVA) es el importe que queda en una empresa una vez cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada por los administradores. Así lo afirma Federico Li Bonilla, profesor de la Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal de Costa Rica.

Según Bonilla, este es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una empresa. Además, el EVA considera la productividad de todos los factores utilizados para realizar la actividad empresarial.

La principal innovación del EVA es la incorporación del costo del capital en el cálculo del resultado; además, incentiva, motiva y modifica el comportamiento de los administradores, quienes pasan a actuar como si fueran ellos mismos los accionistas, y esperaran, al igual que estos, el mayor rédito por sus inversiones en la empresa.

En cuanto a su interpretación, se dice que si el EVA arroja un resultado positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por encima del costo que tienen los recursos empleados; mientras que si es negativo, la compañía no ha cubierto dicho costo.

Según Bonilla, el EVA es una herramienta que brinda información imprescindible sobre ciertos indicadores financieros a la hora de analizar los resultados de la gestión financiera. Entre ellos se encuentran los factores que inciden en la generación de valor en la empresa y, específicamente, en el Valor del Negocio.

Adicionalmente, el concepto incorpora activos que casi nunca se toman en cuenta y no aparecen en los estados financieros de las empresas como activos intangibles; por ejemplo, el valor del conocimiento, el cual se encuentra depositado en los colaboradores de la organización.

1.4.1. Antecedentes del EVA

1.4.1.1. Antecedentes

El concepto del EVA es una variación de lo que por muchos años se conoció como ingreso o beneficio residual, es decir, el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operativa los costos del capital. Esta idea del beneficio residual apareció en la literatura de la teoría contable a inicios del siglo XX, la cual se definía como el producto de la diferencia entre la utilidad operacional y el costo de capital.

De acuerdo con Acuña (2001), los inicios de la utilización de este modelo se detallan en el año 1890, cuando Alfred Marshall deja plasmado una noción del EVA en su obra capital *The Principles of Economics*, donde manifiesta lo siguiente:

Cuando un hombre se encuentra comprometido con un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio...La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a si se ha presentado un incremento o un decremento del valor...". Acuña (2001)

Y añade: "...Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente es llamado generalmente su beneficio por emprender a administrar..." Acuña (2001).

Asimismo, Peter Drucker, citado a su vez por Acuña (2006), enfocó el concepto de creación de valor de la empresa de la siguiente forma: "Mientras que

un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas. No importa que pague un impuesto como si tuviera una ganancia real. La empresa aún deja un beneficio económico menor a los recursos que devora, mientras esto sucede no crea riqueza, la destruye...”

1.4.1.2. Origen del método

Según Bonilla, la idea del beneficio residual fue introducida a la literatura por Church en 1917, y luego en 1924 Scovell citó el beneficio residual; ya para 1960 aparece dicho concepto y se contempla en la literatura de la contabilidad gerencial. Diez años más tarde, para la década de los setentas, los académicos finlandeses discuten sobre dicho tema y en 1975 Virtanen lo define como un retorno sobre inversión, para la toma de decisiones gerenciales. En 1989, la firma consultora Stern Stewart & Co., radicada en Nueva York, Estados Unidos de América, reintrodujo y registró como marca a su nombre el EVA.

En los últimos años se ha popularizado la utilización del concepto del EVA, esto debido a que la compañía consultora estadounidense, Stern Stewart & Co., desarrolló una metodología sobre este método de valuación y patentó ese producto financiero, denominado EVA, como marca registrada. Sin embargo, el EVA es un concepto general basado en teorías financieras y contables que datan desde los inicios del siglo XX.

1.4.2. La Creación de Valor en la empresa

La creación de valor en la empresa se refiere a expectativas futuras y no a referencias pasadas o históricas. Al crear valor se hace referencia a un futuro incierto ya que nunca tendremos certeza de lo que pueda ocurrir, por lo que la rentabilidad económica esperada está relacionada con un nivel de riesgo que se debe administrar, medir, controlar y minimizar. Por parte de la empresa no se debe olvidar de la mejora continua, más bien siempre se debe brindar calidad total, evitar gastos innecesarios y reducirlos, además de tratar de incursionar cada vez en nuevas tecnologías.

Mucho de la creación de valor de la empresa se da cuando los tomadores de decisiones y los administradores hacen las cosas bien desde la primera vez; es decir, cuando las decisiones y las acciones tomadas generan una rentabilidad económica superior al costo de los recursos económicos.

Para Bonilla (2016), existen seis pilares para la creación de valor en la empresa:

1. La rentabilidad económica no es igual a la rentabilidad contable. La rentabilidad económica es la generación de flujos de fondos, los cuales no pueden ser maquillados por la contabilidad creativa; en tanto la rentabilidad contable es la relación de datos contables (relación de beneficio contable / recurso contable), esto se visualiza en el verdadero rendimiento económico (creando valores en el negocio: dinero), en tanto el beneficio contable es histórico y normalmente queda registrado en libros.
2. Los recursos utilizados para obtener estos flujos tienen un costo económico.
3. La creación de valor en el negocio se refiere a expectativas futuras, no a referencias pasadas o históricas.

4. En relación con las expectativas, estas deben estar bien planificadas y fundamentadas para ser realistas y alcanzables, lo que supone un compromiso serio y profundo para poder obtener las metas fijadas; estableciendo mecanismos de seguimiento para cuantificar el logro y corregir las desviaciones.
5. Al crear valor se hace referencia a un futuro, el cual siempre es incierto, por lo que la rentabilidad económica esperada está asociada a un nivel de riesgo que, en la medida de lo posible, hay que controlar, conocer y asumir.
6. Crear valor es parte fundamental de la visión y la misión de toda la organización empresarial y no de unos cuantos colaboradores. Como corolario a la creación de Valor en el Negocio, se debe tener un cambio total y profundo, de mejoramiento continuo, de educación y compromiso que abarque todos los niveles: desde la Junta Directiva, Directores, Gerentes hasta el personal de toda la organización.

Las empresas deben tener la creación de valor como parte de su estrategia, de sus objetivos, misión y visión. La empresa como tal, cada día debe tener más valor, debe crear valor para que los accionistas tengan mejores rendimientos, para que las marcas y patentes crezcan en valor. Pero para que esto suceda se debe tener un cambio total en la empresa, un cambio que involucre a toda la organización, no es solamente una capacitación para algunos empleados, sino que se trata de educar integralmente al personal, se trata de formar a las personas y que estos adquieran un compromiso permanente. Todos los colaboradores deben ser partícipes de esta nueva mentalidad, desde la junta directiva, directores, gerentes y el resto del personal de la organización, que abarque cada uno de los niveles de la misma. Para ello, además, se debe implementar la mejora continua, con el fin de incrementar el valor en la empresa. Su implantación debe ser convincente, profunda, estrecha y realizada con tiempo, a fin de obtener rendimientos económicos a futuro (largo plazo).

1.4.3. Componentes del EVA

Los componentes básicos del EVA, según Reyes (2016, p.13) son: la utilidad operacional, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado.

- Utilidad Operacional: la utilidad operacional que se usa para el cálculo del EVA es la utilidad operativa después de impuestos UODI, incluye los ingresos de operación, sin intereses ganados, dividendos y otros ingresos no operacionales (extraordinarios). Los gastos incurridos en la operación de la empresa, incluyendo depreciaciones e impuestos, sin tomar en cuenta intereses a cargo y otros gastos no operacionales (Extraordinarios). Se debe eliminar la depreciación de la utilidad operativa.
- Capital Invertido: son los activos fijos, más el capital de trabajo operativo, más otros activos. Otra forma de llegar al capital invertido es mediante la deuda a corto y largo plazo con costo más el capital contable. El capital de trabajo operativo no toma en cuenta los pasivos con costo, ni pasivos diferidos de impuestos a corto plazo.
- Costo de capital promedio ponderado. Se obtiene de dos fuentes: deuda con acreedores, sujeta a intereses y el capital de los accionistas. El promedio ponderado del costo de la deuda de impuesto y el costo de capital propio conforman el costo de capital promedio ponderado.

1.4.4. Cálculo del EVA

EVA se basa en el siguiente principio: los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio deben producir una rentabilidad superior a su costo.

Recapitulando, se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera al costo de oportunidad, con los recursos utilizados por la empresa. En otras palabras, el Valor Económico Agregado (EVA) es la utilidad operacional después de impuestos, menos el costo promedio de capital.

Para llegar al cálculo del EVA puede optarse por algunos de los siguientes métodos:

1.4.4.1. Método de Ingreso Residual

- $EVA = UODI - (\text{Activo invertido} \times K_a)$
- $EVA = UODI - \text{Cargo por capital total}$

1.4.4.2. Método de Spread o margen

- $EVA = (UODI / \text{Activo invertido} - K_a) \times \text{Activo invertido}$
 - $EVA = (\text{Rendimiento operativo} - K_a) \times \text{Activo invertido}$
 - $EVA = \text{Margen de valor agregado} \times \text{Activo invertido}$
-
- ✓ UODI = Utilidad operativa después de impuesto.
 - ✓ K_a = Costo promedio de capital de todas las fuentes de financiamiento.
 - ✓ Si el resultado del cálculo del EVA es positivo se crea valor.
 - ✓ Si el resultado del cálculo del EVA es negativo se destruye valor.

La claridad de la información financiera presentada en el balance general y el estado de resultados es imprescindible para un adecuado cálculo del EVA.

Por otro lado, un problema que se presenta con frecuencia para la determinación del valor es la definición de los activos que se deben tener en cuenta.

Los recursos que se emplean en el proceso de creación de valor los denominaremos activos netos de operación, y son aquellos que participan directamente en la generación de la utilidad operacional. Por tal razón, además de los bienes y derechos que se presentan en el balance dentro del grupo de otros activos deben excluirse: las inversiones temporales y las de largo plazo, y cualquier activo corriente o fijo que no tenga relación directa de causalidad con las utilidades operacionales.

1.4.5. Diferencias entre el EVA y la utilidad contable

Según Salas T. (2017):

La diferencia esencial entre el EVA y la utilidad contable que muestra el estado de resultados radica en que el EVA, además de considerar el costo de financiamiento de las deudas con sus gastos financieros, también incluye el costo de oportunidad del capital propio (patrimonio). (Diapositivas)

Por lo tanto, el EVA exige cubrir ese costo de oportunidad como un rendimiento esperado por los accionistas para obtener la riqueza neta generada por el negocio, lo cual no considera la utilidad contable.

1.4.6. Estrategias para aumentar el EVA

Según Salas T. (2017), existen diversas formas para incrementar la creación de valor en las empresas, entre ellas:

- ✓ Mejorar la productividad y rotación de los activos actuales (mayor generación de ventas).
- ✓ Mejorar los márgenes de utilidad (incremento en ventas, reducción de costos y gastos, aumento de precios).
- ✓ Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del costo de capital y eliminar las inversiones en activos que rindan por debajo del costo de capital.
- ✓ Reducir los niveles de activo manteniendo las ventas.
- ✓ Reducir el costo promedio de capital K_a .
- ✓ Disminuir la carga fiscal.

1.4.7. Ventajas y desventajas del EVA

1.4.7.1. Ventajas del EVA.

Las ventajas del uso del EVA consisten en:

- ✓ Al Vincular el Valor Económico Agregado a un sistema de incentivos, se logra que los responsables de la administración adquieran conciencia de las decisiones para crear y destruir valor y, en consecuencia, se adopte la cultura de creación de valor. El Valor Económico Agregado permite invertir los recursos financieros de la empresa en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor (Stern & Shiely, 2001).
- ✓ El concepto del Valor Económico Agregado permite mejorar la calidad de las decisiones e impacta en el desempeño del negocio debido a que los gerentes tienen conocimientos más profundos sobre el costo de capital.
- ✓ Provee una medición para la creación de riqueza que alinea las metas de las Gerencias de las divisiones o plantas con las metas de la compañía.
- ✓ Permite determinar si las inversiones de capital están generando un rendimiento mayor a su costo.
- ✓ Permite identificar a los generadores de valor en la empresa.
- ✓ Los ejecutivos que son compensados en función del EVA toman acciones consistentes con la generación del valor.
- ✓ Combina el desempeño operativo con el desempeño financiero en un reporte integrado que permite tomar decisiones adecuadas.

1.4.7.2. Desventajas del EVA:

El EVA presenta algunas debilidades que deben ser contempladas antes de considerar su uso, ya que, eventualmente, podría sesgar el análisis realizado.

Una de las mayores problemáticas que poseen los inversores, llámense accionistas o Gobierno, es que pueden encontrarse con gerentes o contadores que tienen prácticas incorrectas y manipulan los resultados con la contabilidad creativa.

Seguidamente se enuncian las más importantes:

- ✓ El EVA no es comparable cuando existen diferencias en los tamaños de las plantas o divisiones. Una gran planta o división puede tener un EVA alto, uno pequeño o uno bajo.
- ✓ El EVA es un cálculo que depende de los métodos de la contabilidad financiera para la realización de los ingresos y el reconocimiento de los gastos. Esto puede generar un incentivo para manipular estos indicadores; por ejemplo, pueden manipular el reconocimiento de ingresos durante el periodo (Pressly, 1999).
- ✓ El EVA sobre enfatiza la necesidad de generar resultados inmediatos.
- ✓ No considera las expectativas de futuro de la empresa.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el EVA como indicador de la gestión realizada por la gerencia, muestra que si se crea valor la gestión es buena, si se destruye es mala.

b. Otro aspecto a considerar es el que menciona Vallado (2003):

Utilizar como costo de oportunidad del capital, el costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa, teniendo con ello que incluir el costo accionario que está dado por el riesgo de las acciones (Beta) y el comportamiento mismo del precio de la acción.

Esta situación es especialmente complicada en el mercado costarricense, dada la escasa información pública existente en el mercado y los estrictos controles para lograr captar fondos a través de emisión accionaria. Esto produce que sean muy pocas las empresas con capacidad de cotizarse en los mercados de valores nacionales. Además de que, en un mercado accionario tan pequeño como el costarricense, por la misma carencia de información, el rendimiento exigido por el accionista suele definirse por el grado de aversión al riesgo que este tenga; por lo que con ello se aporta un elemento subjetivo para el cálculo del EVA en cada caso.

1.4.8. Carácter estratégico del EVA

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activo invertido} \times K_a)$$

Las ventas y la utilidad de operación se generan con un activo invertido que tiene un costo de financiamiento. Por lo tanto, el EVA exige que las utilidades cubran el costo de financiamiento total sobre el activo, incluyendo el costo de oportunidad sobre el patrimonio que se tuvo que invertir para generar tales utilidades.

En consecuencia, se genera riqueza solo cuando la utilidad generada cubre ese costo de financiamiento total sobre el activo, ya que si la utilidad de operación es menor al costo de financiamiento, esa actividad no genera suficiente para cubrir sus costos de operación y financiamiento, por lo que produce una pérdida que destruye valor a los accionistas porque no logró compensar el costo de oportunidad (rendimiento requerido) sobre su patrimonio invertido.

1.4.9. Concepto y cálculo de la UODI

La UODI o NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) corresponde a las utilidades netas en operación antes de intereses y después de impuestos, sin incluir otros ingresos y gastos por ser extraordinarios y no generados de la operación directa del negocio.

+ Utilidad de Operación	xxxx
- Impuesto de renta	xxxx
= UODI	xxxx

1.4.10. Activo Neto Invertido

El activo neto es la cantidad de recursos o inversiones realizadas para soportar las operaciones.

El activo invertido es la suma de los activos circulantes, activos fijos netos y de largo plazo, restando la porción financiada por pasivos espontáneos sin costo.

$$\text{Activo Neto} = \text{Activo total} - \text{Pasivo espontáneo CP}$$

El activo constituye una inversión con un costo de financiamiento, por lo que el EVA exige que las utilidades de operación cubran ese costo de financiamiento para determinar si hubo ganancia o pérdida real.

Para el cálculo del activo para el EVA, Guevara et al. (2000) recomiendan:

- ✓ Usar los valores de mercado de los activos. Habrá que añadir a los valores de adquisición las posibles plusvalías que se hayan generado, en todos los activos fijos o si se dan minusvalías como las depreciaciones se deducen.
- ✓ Calcular el valor promedio de los activos utilizados en el periodo.
- ✓ Deducir del activo la financiación automática que proporcionan los proveedores, la hacienda pública, seguridad social; para poder trabajar con el activo neto.

1.4.11. Cálculo del UAIDI

El UAIDI se obtiene sumando a la utilidad neta los intereses y eliminando las utilidades extraordinarias. En caso de que haya pérdidas extraordinarias, estas se sumarán a dicha utilidad.

Se excluyen las utilidades extraordinarias para evaluar la operación normal y cotidiana de la empresa.

$$\begin{aligned} & \text{Utilidad neta} \\ & + \text{Gastos Financieros} \\ & - \text{Utilidades Extraordinarias} \\ & + \text{Pérdidas Extraordinarias} \\ & = \text{UAIDI} \end{aligned}$$

En el cálculo del EVA se trabaja solamente con utilidades ordinarias porque las extraordinarias podrían desvirtuar la evaluación de la gestión de los responsables de las unidades de negocio.

1.5. El Costo Promedio de Capital (Ka)

El costo promedio del capital, WACC por sus siglas en inglés (Weighted Average Cost of Capital) es la tasa promedio de costo de las fuentes utilizadas para financiar el activo neto invertido y se calcula como un costo ponderado entre la deuda y el patrimonio.

$$K_a = K_d \times W_d + K_c \times W_c$$

K_d = Costo promedio de deuda.

W_d = Deuda neta / (Deuda neta + Patrimonio).

K_c = Costo oportunidad del patrimonio.

W_c = Patrimonio / (Deuda neta + Patrimonio).

K_c = TLR + PR

TLR = Tasa libre de riesgo

PR = Prima de riesgo

Según Amat (1999):

El costo promedio de capital, es el costo promedio de toda la financiación que ha obtenido la empresa. La empresa necesita obtener financiación para sus inversiones, la cual puede ser interna o externa. Toda financiación, incluido el capital social aportado por los accionistas o la auto financiación, tiene un costo. Precisamente, uno de los objetivos que debe alcanzar la política financiera de la empresa es que el costo medio de todas las fuentes de financiación sea lo más reducido posible. Este costo medio se denomina costo de

capital y se obtiene con base en la medida ponderada del costo de todos los elementos del capital de la empresa. (p. 73)

1.5.1. El costo del patrimonio o Capital Propio (K_c)

El costo del patrimonio o capital propio (K_c) es aquel costo de oportunidad que los accionistas están sacrificando por el hecho de invertir en la empresa. Es la rentabilidad que ellos desean obtener de su inversión en el capital de la empresa de acuerdo con su grado de riesgo.

La deuda neta o pasivo financiero es igual al pasivo total menos el pasivo espontáneo sin costo. En lo que respecta al costo de la deuda, es importante tomar en cuenta que sus intereses son deducibles de impuestos, por lo tanto su cálculo es el siguiente:

$$K_d = \text{Gasto financiero } (1-T) / \text{Deuda neta}$$

1.6. Otras metodologías de evaluación de proyectos

Existen otras metodologías para la valoración de proyectos que aportan elementos de juicio en la toma de decisiones, entre ellas las más reconocidas son la TIR y el VAN, las cuales son de uso tradicional para el manejo de la gerencia financiera. Son herramientas que promueven la evaluación a priori de los proyectos a realizar, por lo que se constituye como instrumentos complementarios al EVA. A través del tiempo, tanto la TIR como el VAN demostraron ampliamente sus bondades y limitaciones, por lo que su uso se ha extendido entre los diversos tipos de empresa, haciendo de ambos indicadores útiles para el análisis de alternativas de inversión con las contadas por organizaciones.

A continuación se presentan los conceptos más importantes, las ventajas y desventajas de los instrumentos antes citados:

De acuerdo a Fernández (2008), los métodos de valoración se pueden clasificar en seis grupos:

Ilustración 1

Métodos de valoración

PRINCIPALES METODOS DE VALORACION					
BALANCE	CUENTA DE RESULTADOS	MIXTOS (GOODWILL)	DESCUENTO DE FLUJOS	CREACION DE VALOR	OPCIONES
Valor contable Valor contable ajustado Valor de liquidación Valor sustancial Activo neto real	Múltiplos de: Beneficio: PER Ventas Ebitda Otros múltiplos	Clásico Unión de expertos Contables europeos Renta abreviada Otros	<i>Free cash flow</i> Cash flow acciones <i>Dividendos</i> <i>Capital cash flow</i> APV	EVA Beneficio económico <i>Cash value added</i> CFROI	Black y Scholes Opción de invertir Ampliar el proyecto Aplazar la inversión Usos alternativos

Fuente: (Fernández, 2008).

1.6.1. Valor Actual Neto o Valor Presente Neto

El Valor Actual neto es un método utilizado por una gran cantidad de prestigiosas empresas alrededor del mundo para evaluar proyectos de inversión, (Ross, 2012).

El método como tal es sencillo, y lo explicaremos de la siguiente forma: cuando las empresas realizan inversiones, en realidad están gastando de una u otra forma el capital aportado por los inversionistas. Estos inversionistas esperan un rendimiento sobre el dinero que aportaron, de tal modo que una compañía solo debe realizar una inversión solo si el valor presente del flujo de efectivo que genera la inversión sobrepasa el costo de la inversión realizada.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja, futuros, originados por una inversión inicial. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *cash-flows* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El valor Presente Neto se obtiene restando la inversión inicial de un proyecto (FE_0) del valor presente de sus flujos de entrada de efectivo (FE_t), descontados a una tasa (K) equivalente al costo de capital de la empresa, (Guitman, 2012, p. 368).

$$\text{VPN} = \text{Valor Presente de las entradas de efectivo} - \text{Valor Inicial}$$

1.6.1.1. Criterios de Decisión sobre el VAN

Cuando el Valor Actual Neto se utiliza para tomar decisiones de aceptación o rechazo, los criterios que se deben utilizar son los siguientes:

- Si el VPN es mayor que \$0, el proyecto de debe aceptar.
- Si el VPN es menor que \$0, el proyecto de debe rechazar.

Cuando el VPN es mayor que cero, la empresa ganara un rendimiento mayor que su costo de capital. Esta acción provoca que aumente el valor de mercado de la empresa y, consecuentemente, la riqueza de sus dueños en un monto igual al VPN. En resumen, el VPN representa la ganancia neta, a valor actual, de un proyecto.

De acuerdo con Gitman (2012, p. 368), la fórmula que permite calcular el Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VPN = \sum \frac{FE_t}{(1+k)^t} - II$$

En la que:

FE_t = Flujo de efectivo del periodo t

II = Inversión inicial

k = Tasa de descuento

1.6.1.2. Ventajas del VAN

El VAN ha sido considerado académicamente como el principal criterio de decisión a la hora de aceptar un proyecto de inversión, entre sus ventajas se encuentran las siguientes:

- ✓ Tiene en cuenta el valor del dinero en cada momento.
- ✓ Es un modelo sencillo de llevar a la práctica.
- ✓ Nos ofrece un valor a actual fácilmente comprensible.
- ✓ Es muy flexible porque permite introducir en el criterio cualquier variable que pueda afectar a la inversión, inflación, incertidumbre, fiscalidad y otros.

1.6.1.3. Desventajas del VAN

Aunque el VAN es el método más generalizado para la evaluación de inversiones, presenta algunos aspectos que merecen ser tomados en cuenta y constituidos en debilidades del modelo, por lo que debe ser complementado con algunos otros criterios. A continuación se detallan las principales desventajas del VAN:

- ✓ Hay que tener un especial cuidado en la determinación de la tasa de descuento.
- ✓ Cuando las tasas de descuento son distintas, para cada período, se precisa o bien una hoja de cálculo, o hacerlo a mano.

1.6.2. Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno, o Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de una inversión está definida como la tasa de descuento a la cual el valor actual neto, o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Según Gitman (2000), la TIR se define de la siguiente manera: “*La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que equipara el valor presente de las entradas de efectivo con la inversión inicial de un proyecto...*” (p. 314).

La TIR es ampliamente aceptada y utilizada a nivel internacional; aunque su método de cálculo manual es sumamente complicado, se constituye, según Gitman (2000), como “*la técnica compleja de preparación de presupuestos de capital más utilizada*” (p. 314). Por lo tanto se perfila una herramienta especialmente útil para la toma de decisiones acerca de la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Para dicho objetivo, la TIR se compara con una tasa mínima, o tasa de corte, que puede ser identificada como la tasa interna de retorno de un proyecto similar, la tasa de rendimiento de un sector del mercado productivo en el que se desea hacer la inversión, o la tasa libre de riesgo, cuando no existan otras posibilidades de inversión alternativa comparables.

Si la tasa de rendimiento del proyecto expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Según Gitman (2000), el método de cálculo correcto para obtener el resultado de la TIR es el presentado a continuación:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t} - II$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t} = II$$

En donde:

FEt = Flujo de efectivo

II = Inversión inicial

1.6.2.1. Ventajas de la TIR

Al igual que los demás métodos de evaluación de proyectos, la TIR presenta una serie de particularidades que le permiten distinguirse entre los demás. Seguidamente se enuncian las más importantes:

- ✓ Puede calcularse utilizando únicamente los datos correspondientes al proyecto. Por lo tanto la TIR tiene la posibilidad de analizar el rendimiento tanto de un proyecto específico como el de la organización completa.
- ✓ No requiere información sobre el costo de oportunidad del capital, coeficiente que es de suma importancia en el cálculo del EVA. Con ello se evita el uso de elementos subjetivos como la aversión al riesgo que están estrechamente relacionados con las características de cada inversionista.
- ✓ No necesita información de la estructura financiera de la compañía para ser calculada.

1.6.2.2. Desventajas de la TIR

La Tasa Interna de Retorno presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas durante su utilización, ya que podrían llevar el proceso de toma de decisiones a conclusiones erróneas:

- ✓ Requiere finalmente ser comparada con un costo de oportunidad de capital para determinar la decisión sobre la conveniencia del proyecto; por lo que la aceptación, o rechazo de un proyecto determinado dependerá en gran medida de los criterios que el inversionista utilice para seleccionar la tasa de corte.
- ✓ Según Rodríguez (2002) una de las desventajas más significativas de la TIR es la llamada hipótesis de reinversión de los flujos de caja, ya que: “el

supuesto de reinversión implícito en el modelo de la TIR es más cuestionable, pues supone que los FC son reinvertidos a la tasa r , supuesto que en la práctica pudiera ser excesivamente optimista.” (p.9).

- ✓ Otra de las limitaciones del uso de la TIR, como herramienta para la evaluación de proyectos, es la existencia de inversiones múltiples que tienen más de una TIR. De acuerdo con Rodríguez (2002):

En cuanto a la existencia de inversiones múltiples que tienen más de una TIR, esta se deriva de las características del modelo matemático para el cálculo de la TIR, que al constituir una ecuación de grado n , según la Regla de Descartes, tiene tantas soluciones positivas como cambios de signo se produzcan en la ecuación. La generalidad de los proyectos que se evalúan tienen FC negativos debido a los gastos de inversión realizados, y, posteriormente, FC positivos al operar el proyecto, por lo que solo se produce un cambio de signo y la ecuación de la TIR se convierte en una monótona decreciente, que tiene una sola solución positiva; no obstante, para aquellas inversiones múltiples en que se alternen FC positivos y negativos, el criterio TIR tiene la desventaja de que se tendría más de un resultado positivo, por tanto, más de una TIR y esto sería inconsistente desde el punto de vista económico. (p.10)

- ✓ Solo determina si un proyecto es mejor que la rentabilidad alternativa, la cual dependerá de las fuentes de fondos que se elijan para llevarlo a cabo.

1.6.3. Encaje Mínimo Legal en Costa Rica

El Encaje mínimo legal son las reservas de dinero que deben mantener los bancos en Costa Rica para garantizar la demanda de efectivo por parte de los depositantes.

Según la Sugef: *“el Encaje Mínimo Legal es una reserva líquida de los pasivos que los intermediarios financieros mantienen con terceros y que deben de trasladar al Banco Central de Costa Rica”* Tiene asidero en el artículo 62 de la Ley 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.

En Costa Rica el encaje mínimo legal es de un 15%. El artículo 63 de la Ley 7558 (Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica) expresa lo siguiente:

La Junta Directiva del Banco Central fijará los encajes mínimos legales con respecto al saldo de los depósitos y las captaciones, con un límite máximo de un quince por ciento (15%)... El porcentaje de encaje mínimo que establezca la Junta será de aplicación general para todo tipo de depósitos o captaciones y para todas las instituciones.

La Sugef indica que todas las instituciones financieras supervisadas por ella estarán obligadas a mantener en el Banco Central, en forma de depósitos en cuentas corriente, una reserva proporcional al monto total de sus depósitos y captaciones, que constituirá el encaje mínimo legal. Además de esa reserva, cada institución podrá tener en la misma cuenta de depósitos las sumas que considere convenientes. El total será considerado como encaje legal y el sobrante del encaje legal, por encima del encaje mínimo legal, será calificado como encaje excedente.

El encaje mínimo legal es un instrumento de control monetario que tiene un costo para las entidades financieras y que influye de manera importante en las

tasas de interés. Para el Banco Central de Costa Rica es una herramienta importante, ya que recoge colones y evita presiones sobre la inflación. Es decir, es una medida que tiene un efecto sobre el multiplicador del dinero y, por lo tanto, sobre el crédito. También sirve como reserva de liquidez en caso de que las entidades financieras deban hacer frente a retiros de depósitos imprevistos por parte de sus clientes. Afecta directamente la política monetaria y crediticia de Costa Rica.

En Costa Rica estarán sujetas al requisito de encaje mínimo legal las entidades financieras supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, salvo las que expresamente exima la Junta Directiva del Banco Central de Costa Rica. Entre ellas encontramos que particularmente deben cumplir con este requisito las siguientes instituciones financieras:

- Los bancos comerciales del Sistema Bancario Nacional.
- Las empresas financieras no bancarias.
- Las mutuales de ahorro y préstamo.
- El Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI).
- Las Cooperativas de vivienda que realizan operaciones de intermediación financiera al amparo de la Ley del Sistema Financiero para la Vivienda.
- Cualquier otra entidad sujeta a la supervisión de la Superintendencia General de Entidades Financieras y que no haya sido expresamente eximida del encaje por la Junta Directiva del Banco Central.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LOS ANTECEDENTES, LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL ENTORNO DEL BANCO DE COSTA RICA MEDIANTE LA INVESTIGACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

El Banco de Costa Rica se fundó el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el actual, ya que no lo representaba con propiedad. Dicho banco inició sus operaciones con el objetivo de ser una nueva opción bancaria entre otras que existían en ese momento. Sus principales funciones fueron: el otorgamiento de préstamos, abrir cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras.

Desde la fundación en 1877, en el Banco de Costa Rica incursionó exitosamente en actividades financieras públicas y privadas, brindando al Gobierno, agricultores, industriales, comerciantes y familias sus ofertas de productos y servicios, para incidir positivamente en la generación de empleo, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos e impulsar el desarrollo del país. El Banco de Costa Rica desde su nacimiento ha impulsado el desarrollo económico y social del país, al financiar plantas eléctricas, cañerías, carreteras, escuelas y hospitales, así como infraestructura ferroviaria. Paralelamente, otorga préstamos a pequeños y medianos comerciantes, mientras que en forma solidaria apoya proyectos culturales, educativos, deportivos y de salud, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de los costarricenses.

En el año 1884 el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, era la institución financiera autorizada de la emisión monetaria mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño, el cual realizó hasta el año 1896. Otros acontecimientos económicos fueron sucediendo con los años, hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

En 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella, y está hasta el día de hoy. El Banco de Costa Rica se define como institución

autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949.

Durante los últimos años se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público, procurando mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología. El BCR se destaca por la innovación tecnológica en el sector financiero, al instalar el primer cajero automático en el país, emitir la primera tarjeta de débito y crear el primer autobanco.

En Costa Rica en el año de 1995 se dio la apertura de las cuentas corrientes, con lo cual se le permitió a la banca privada el acceso a los depósitos de cuenta corriente, con lo cual se inició una feroz y agresiva competencia entre la banca estatal y privada que llega hasta nuestros días.

Como se mencionaba, en el transcurso de las últimas décadas en Costa Rica se dio un proceso de consolidación de la banca privada, con lo cual dieron cabida a bancos privados como: Interfin, Banex y Bac San José, en el segmento de bancos privados de mayor tamaño. Los bancos Interfin y Banex fueron adquiridos años después por los bancos trasnacionales Scotia Bank y HSBC (hoy llamado Banco Davivienda). Los bancos Improsa, Banco Lafise, Cuscatlán y Banco Promérica surgen en un nivel inferior según sus volúmenes de negocios. El 3 de noviembre del 2008, el banco Cuscatlán fue absorbido por el Banco Citibank de Costa Rica S.A. y el 1° de febrero del 2016, el Grupo Financiero BNS de Costa Rica adquirió el Banco Citibank de Costa Rica S.A., hoy denominado The Bank of Nova Scotia (Costa Rica) S.A.

Paralelamente, a lo largo de los años, la banca estatal ha venido profesionalizando su estructura como resultado del mayor nivel de competencia en la industria, lo que le ha permitido mantener su liderazgo en el mercado. En este sentido, la banca estatal cuenta con importantes ventajas comparativas a su favor,

como los son el fondeo a bajo costo, la garantía del Estado y la mayor presencia geográfica entre otras.

En la industria bancaria costarricense existen distintas leyes que cobijan al sector bancario, el cual está regulado por un marco de legalidad establecido en la Constitución Política de Costa Rica, entre ellas tenemos: la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional (LOSBN), la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (LOBCCR), la Ley General de la Administración Pública y otras leyes para temas específicos, así como por la regulación y normativa emitida por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero Costarricense (Conassif) y por otras autoridades de regulación y control, como la Contraloría General de la República.

En cuanto al control, los bancos en Costa Rica están sujetos a la supervisión y fiscalización por parte del Conassif, el cual está a su vez conformado por distintas superintendencias: la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef), que se encarga de la supervisión del sistema bancario y financiero; la Superintendencia General de Valores (Sugeval), que es la encargada de la supervisión de las actividades relacionadas con el mercado de valores; la Superintendencia General de Pensiones (Supen), que responsable de la supervisión del mercado de pensiones; y la Superintendencia General de Seguros (Sugese), a cargo de la supervisión del mercado de seguros.

Según la Súper Intendencia General de Entidades Financieras (Sugef), la clasificación de los bancos en Costa Rica, actualizada al 22 de noviembre de 2017, se clasifica en tres grupos:

- **Bancos Comerciales del Estado**

Banco Crédito Agrícola de Cartago, Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica.

- **Bancos Creados por Leyes Especiales**

Banco Hipotecario de la Vivienda, Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

- **Bancos Privados**

Banco BAC San José S.A.; Banco BCT S.A.; Banco Cathay de Costa Rica S.A.; Banco CMB (Costa Rica) S.A.; Banco Davivienda (Costa Rica) S.A.; Banco General (Costa Rica) S.A.; Banco Improsa S.A.; Banco Lafise S.A.; Banco Promérica de Costa Rica S.A.; Prival Bank (Costa Rica) S.A.; Scotiabank de Costa Rica S.A.; The Bank of Nova Scotia (Costa Rica) S.A.

Tomado el 19 de diciembre del 2017, de la página web:

www.sugef.fi.cr/publicaciones/listado_entidades_sujetas_fiscalizacion, página 1

Por otra parte, en Costa Rica existe un organismo que vela por los intereses del Sector Financiero Nacional llamado: Asociación Bancaria Costarricense. Esta organización se constituyó en diciembre de 1983, como iniciativa de un grupo de Bancos Privados y Sociedades Financieras.

Desde sus inicios, la asociación logra ubicarse en una importante posición dentro del Sector Financiero Nacional, trabajó en 1985 y 1986 junto con el Banco Central de Costa Rica, en la elaboración de los Programas Crediticios.

Por otro lado, contribuyó con la Autoridad Monetaria (BCCR) en el desarrollo de un Sistema Integrado de Información y de una Oficina de Control de Precios Internacionales.

La asociación ha asumido una posición fundamental en el diseño de políticas de desarrollo y estabilidad del Sistema Bancario Nacional. Dentro de sus valores están la excelencia, integridad y dinamismo.

Las entidades inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, a diciembre del 2017 son: Banco CMB; Banco General (Costa Rica) S.A; Banco Promérica de Costa Rica S.A; Conglomerado Financiero Banco de Costa Rica y Subsidiarias; Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica y Subsidiarias; Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y Subsidiarias; Grupo Financiero BAC Credomatic S.A; Grupo Financiero BCT; Grupo Financiero BNS de Costa Rica; Grupo Financiero Davivienda; Grupo Financiero Improsa; Prival Bank (Costa Rica) S.A. y Grupo Financiero LAFISE.

2.2 Descripción de la empresa

El Banco de Costa Rica es una entidad bancaria estatal de índole comercial, una empresa autónoma de gran trayectoria; se ha convertido en una de las instituciones más sólidas, no solamente de Costa Rica sino de la región centroamericana. Desde su fundación en 1877 ha sido protagonista y promotor de cambios relevantes en la historia costarricense, convirtiéndose en un verdadero impulsor y motor del desarrollo económico nacional. El Banco de Costa Rica posee, según sus estados financieros auditados, período 2017, un patrimonio de ¢575,963,637,717 y activos son de ¢5,946,402,920,305 , lo que la hace en una de las instituciones más grandes y sólidas del país.

Además, el Banco de Costa Rica ofrece a sus clientes una amplia gama de productos y servicios bancarios a personas y empresas, tanto en captación como en crédito. Cuenta con aproximadamente 230 sucursales bancarias distribuidas en todo el territorio nacional, así como la red de cajeros automáticos que cubre todo el territorio nacional.

Algunos de los servicios que brinda el Banco de Costa Rica son los siguientes:

- **Apertura de cuentas corrientes en colones, dólares y euros.**

La cuenta corriente se detalla por medio de un contrato por medio del cual el Banco de Costa Rica administra dinero o valores que recibe de una persona, acreditables de inmediato en calidad de depósito conocido como “a la vista”, o le otorga un crédito para girar contra él, mediante cheques, notas de cargo emitidas por el depositario y a través de los diferentes medios electrónicos y tecnológicos que el Banco ponga a disposición del cuentacorrentista.

- **Apertura de cuentas de ahorro, en colones, dólares y euros.**

La cuenta de ahorro se constituye como un servicio facultativo que, con arreglo a su política interna, el Banco pone a disposición de sus clientes, en el entendido que su fin primordial es incentivar el ahorro.

- **Créditos hipotecarios, prendarios y fiduciarios, Pymes, otros.**

El crédito bancario es un contrato por el cual el Banco de Costa Rica pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses según los plazos pactados.

- **Tarjetas de débito.**

Las tarjetas de débito son un instrumento que le permiten al cliente disponer de los fondos depositados en una cuenta bancaria. Podrá utilizarla como medio de pago de sus compras en los comercios afiliados, retirar efectivo en los cajeros automáticos los cuales se distribuyen en todo el país.

- **Tarjetas de crédito.**

La tarjeta de crédito es un instrumento que puede ser una tarjeta de plástico con una banda magnética o un microchip. Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta. Es otra modalidad de financiación; por lo tanto, el usuario debe asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos.

- **Depósitos a plazo.**

Los certificados de depósito a plazo son títulos valores, con respaldo en el aporte que el cliente a título de inversión deposita en el Banco para que este la mantenga invertida durante un plazo determinado a elección del titular y luego se liquide conjuntamente con el pago de los intereses correspondientes.

- **Fondos de inversión.**

Los fondos de inversión permiten a un grupo de inversionistas con objetivos comunes reunir los recursos para acceder a posibilidades de inversión que de otra forma no podrían acceder.

- **Cajitas de seguridad**

El servicio de Cajas de Seguridad consiste en la facilidad que otorga el Banco de Costa Rica a sus clientes de poner a su disposición una bóveda o recinto especial donde se custodia un número determinado de cajas de seguridad., Con ello el cliente puede, a través de un arrendamiento, tener acceso privado a una o varias de ellas para el depósito de toda clase de documentos y valores. Por ejemplo: títulos de valor, joyas, pasaportes, contratos, libros legales, protocolos, respaldos informáticos, etc.

- **Fideicomisos.**

En un acto jurídico por medio del cual una persona física o jurídica legalmente facultada, que se denomina FIDEICOMITENTE, transfiere bienes o derechos a un patrimonio autónomo administrado por un FIDUCIARIO para que este los emplee de forma prudente y diligente en la consecución de fines lícitos y predeterminados en un contrato, a favor del mismo FIDEICOMITENTE o de un tercero llamado FIDEICOMISARIO.

Es un negocio altamente sofisticado y eficiente, y tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades y objetivos de quien lo solicita, guardando siempre, como propósito principal, la protección de los bienes y derechos que le han sido encomendados.

- **Quick Pass**

Es el nombre del novedoso sistema de Peaje Electrónico establecido para la carretera a San José - Caldera (Ruta 27), Florencio del Castillo (Ruta 2) y Braulio Carrillo (Ruta 32). Se trata de un dispositivo electrónico que se coloca en el parabrisas del vehículo que, al pasar por un carril Quick Pass, es detectado por una antena que le permitirá agilizar el pase sin detenerse.

- **Cargos automáticos de recibos:**

Se brinda el servicio de Cargo Automático que le permite a los clientes del BCR cancelar mensualmente sus recibos, debitando una cuenta corriente, una cuenta de ahorro o una tarjeta de crédito.

- **www.Bancobcr.com**

Es un portal exclusivo tanto para clientes físicos como jurídicos, que está a disposición las 24 horas los 365 días del año, donde el cliente puede encontrar información de los productos y servicios que el BCR le ofrece.

- **Bancatel**

Bancatel es un moderno sistema telefónico de autoservicio que le permite al cliente satisfacer de una forma más fácil y rápida las necesidades bancarias, con el respaldo y seguridad que el BCR ofrece. Mediante Bancatel los clientes pueden realizar transacciones bancarias, desde cualquier teléfono de tono, las 24 horas del día, todos los días del año.

- **Banca Móvil**

Banca Móvil es un canal electrónico que el BCR pone a disposición de sus clientes por medio del cual podrán ejecutar varias transacciones bancarias desde su teléfono celular.

2.2.1. Subsidiarias

El Banco de Costa Rica cuenta con cuatro subsidiarias creadas para atender los diversos requerimientos de sus clientes en todo tipo de negocio financiero, con el fin de brindarles el mejor servicio y respaldo. Entre ellas mencionamos las siguientes:

2.2.1.1. BCR Pensiones.

BCR Pensiones es la subsidiaria del Banco de Costa Rica dedicada a la administración de planes de pensión y capitalización de carácter laboral, sean obligatorios o voluntarios, creados y permitidos por la Ley de Protección al Trabajador.

BCR Pensión Operadora de Planes de Pensiones Complementarias S.A., fue constituida como sociedad anónima en setiembre de 1999, bajo las leyes de la República de Costa Rica. Su actividad principal es la administración de planes de pensiones complementarias y ofrecer servicios adicionales de planes de invalidez y muerte a los afiliados. El número de empleados al 31 de diciembre de 2017 es de 108 (119 en diciembre de 2016) y está regulada por la Superintendencia de Pensiones (Supen).

Desde sus inicios, en el año 2001, la industria provisional ha afrontado diversos acontecimientos de índole comercial y normativo, lo que ha significado la disminución en la cantidad de operadoras de pensiones; al mes de diciembre de 2016 el mercado cuenta con seis participantes.

2.2.1.2. BCR Valores - Puesto de Bolsa.

El puesto de bolsa del BCR brinda servicios de correduría de bolsa, operaciones de trading, apalancamiento y otras actividades bursátiles. BCR Valores Puesto de Bolsa es una empresa del Conglomerado Financiero BCR. Fue constituida en el año 1999 y desde entonces ha logrado alcanzar una importante posición de liderazgo dentro del mercado bursátil costarricense. Cuentan con un destacado grupo interdisciplinario de profesionales, y de rigurosidad estratégica, con el compromiso de ofrecerles a los clientes un servicio de asesoría bursátil oportuno y personalizado para orientar las decisiones de inversión.

Es la subsidiaria del Banco de Costa Rica dedicada a la atención de las necesidades de los clientes en relación con los mercados de valores. Entre su oferta de servicios incluye la asesoría en materia bursátil, la compra-venta de valores (papel comercial, certificados de depósito a plazo, bonos, recompras, reportes y acciones, entre otros), tanto en el mercado local como en los mercados internacionales y en las monedas que el cliente requiera. Asimismo, se dedica a la administración de carteras individuales, servicios de custodia, servicios fiduciarios y otras actividades de apoyo a los clientes. También, se ofrecen servicios de asesoría a clientes para estructuración, titularización, colocación o distribución de emisiones de valores de Bolsa, bajo modalidad de “suscripción en firme” o “suscripción a mejor esfuerzo”.

2.2.1.3. BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión.

BCR SAFI cuenta con una amplia oferta de negocios en la cartera de inversiones a la vista y fondos inmobiliarios. Es una subsidiaria del Banco de Costa Rica dedicada a la administración de Fondos de Inversión (fondos mutuos),

con más de 16 años de experiencia en la gestión de fondos financieros e inmobiliarios.

Cuenta con una oferta compuesta por fondos de inversión del mercado de dinero e inmobiliarios, apoyada en un equipo interdisciplinario de expertos en las diferentes ramas de la administración de activos, que buscan el mejor balance entre riesgo y estabilidad del rendimiento ofrecido a sus inversionistas. Dicha sociedad fue constituida como sociedad anónima en julio de 1999, bajo las leyes de la República de Costa Rica. Su actividad principal es la administración de fondos de inversión. El número de empleados al 31 de diciembre de 2017 es de 94 (91 en diciembre de 2016) y está regulada por la Superintendencia General de Valores (Sugeval).

BCR SAFI es líder indiscutible de la industria costarricense de Fondos de Inversión y ha mantenido esa posición de privilegio en los últimos 13 años de manera consecutiva.

2.2.1.4. BCR Corredora de Seguros

BCR Sociedad corredora de seguros brinda a sus clientes asesoría en la adquisición de productos de las principales aseguradoras. Es la subsidiaria cuyo objeto es la intermediación de seguros y 100% propiedad del Banco de Costa Rica bajo la figura de la correduría de seguros.

Su creación fue posible en virtud de la apertura del monopolio de los seguros en Costa Rica a finales del 2008, con la creación de la Ley 8356 del Mercado de Seguros.

BCR Seguros fue la primera Corredora de Seguros registrada y autorizada por la Superintendencia General de Seguros, e inició operaciones en junio de 2009.

El número de empleados al 31 de diciembre de 2017 es de 82 (81 en diciembre de 2016) y está regulada por la Superintendencia General de Seguros (Sugese).

2.2.2. Marcas del Banco de Costa Rica

El Banco de Costa Rica posee varias marcas registradas con las cuales busca posicionarse en la mente de los consumidores, así como diferenciarse de sus competidores. Entre ellas encontramos las siguientes:

2.2.2.1. BICSA

El Banco de Costa Rica es propietario del 51% de las acciones del Banco Internacional de Costa Rica (BICSA), un banco de capital costarricense creado para incursionar en los negocios financieros fuera de Costa Rica. Este Banco tiene presencia en Panamá y Miami.



BICSA tiene dos subsidiarias denominadas Arrendadora Internacional S.A. y Bicsa Capital S.A., que se dedican a otorgar financiamientos a través de arrendamientos financieros y compras de facturas, y casa de valores respectivamente.

BICSA mantiene una Agencia en Miami, Florida, Estados Unidos de América, la cual inició operaciones el 1° de setiembre de 1983, bajo licencia de

Agencia Bancaria Internacional concedida por la oficina del Contralor y Comisionado de Banca del Estado de la Florida, Estados Unidos de América.

2.2.2.2. Kristal

Banca Kristal es una marca del Banco de Costa Rica que fue creada en noviembre de 2015 con el fin de brindar servicios bancarios exclusivos al segmento femenino.

Kristal es el banco que nació para impulsar el potencial de las mujeres mediante una oferta financiera que atiende de forma integral las necesidades de sus clientes.

Brinda la mayoría de productos que ofrece el Banco de Costa Rica solamente que orientado a la mujer; el servicio de Banca Kristal se ofrece en sucursales independientes a las del BCR, por lo que les da independencia y agilidad.

El logotipo de Banca Kristal es el siguiente:



2.2.2.3. Esfera

Esfera es una marca creada por el Banco de Costa Rica en abril del 2016 para apoyar los fideicomisos de obra pública y privada. Actualmente maneja una cartera de proyectos de infraestructura en los campos de la educación y la construcción de carreteras.



Según el modelo de negocio de la nueva marca del BCR, Esfera pretende enfocarse en un segmento del mercado institucional del país que requiere desarrollar proyectos de obra pública. La marca contará con su propia sucursal en Torre Mercedes, Paseo Colón.

Los fideicomisos de obra pública son un formato que permite a empresas desarrollar proyectos transfiriendo sus recursos y derechos patrimoniales al fiduciario para que ejecute el proyecto. Actualmente, el BCR administra obras estructuradas por medio de fideicomisos que ascienden a más de \$1.150 millones

y que benefician la educación, las telecomunicaciones, la producción de energía, la infraestructura y servicios del Estado.

El Banco de Costa Rica se adjudicó el 11 de febrero de este año el fideicomiso para la ampliación de la carretera entre San José y San Ramón. Entre otros fideicomisos que el BCR administra encontramos: los proyectos de la planta térmica Garabito, la planta hidroeléctrica Toro 3, el proyecto de titularización inmobiliaria ICE/BCR, el fideicomiso UCR/BCR y el fideicomiso inmobiliario del Poder Judicial.

2.2.2.4. Tucán

La marca Tucán se trata de un concepto de renovación de imagen para los corresponsales no bancarios que brindan servicios del Banco de Costa Rica como pulperías, ferreterías, panaderías, entre otros.

Tucán es el nuevo Corresponsal Financiero BCR. Una herramienta tecnológica en donde los comercios afiliados pueden ofrecer servicios financieros a los clientes del BCR de una manera sencilla, fácil y rápida.

El objetivo principal de este nuevo servicio es beneficiar a los clientes de manera que puedan realizar transacciones en comercios cerca de su casa o trabajo y con horarios flexibles que se ajustan a cada necesidad.



2.2.3. Ubicación Geográfica

El Banco de Costa Rica ofrece a sus clientes una amplia red de oficinas y cajeros automáticos a través de todo el país, lo que les permite acceder a productos y servicios bancarios de excelencia en todo el territorio nacional.

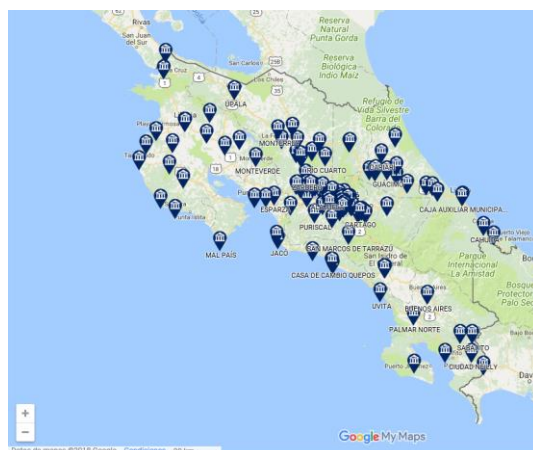
2.2.3.1. Oficinas del Banco de Costa Rica

El Banco de Costa Rica pone a disposición de sus clientes y usuarios más de 220 oficinas, las cuales están ubicadas en lugares estratégicos en todo el territorio nacional. Además, dichas oficinas poseen multiplicidad de horarios, lo que les permite a los clientes del Banco de Costa Rica tener acceso a sus servicios financieros.

Las oficinas centrales del Banco de Costa Rica o sede principal se ubican en San José, avenida 2 calle 19; allí se ubica la gerencia general y sus gerencias dependientes, además de las áreas de apoyo y otros departamentos como: COMEX, Cámara de Compensación, Servicios Auxiliares, Contabilidad, Finanzas entre otros.

Figura 2.1

Ubicación Geográfica de las oficinas del BCR



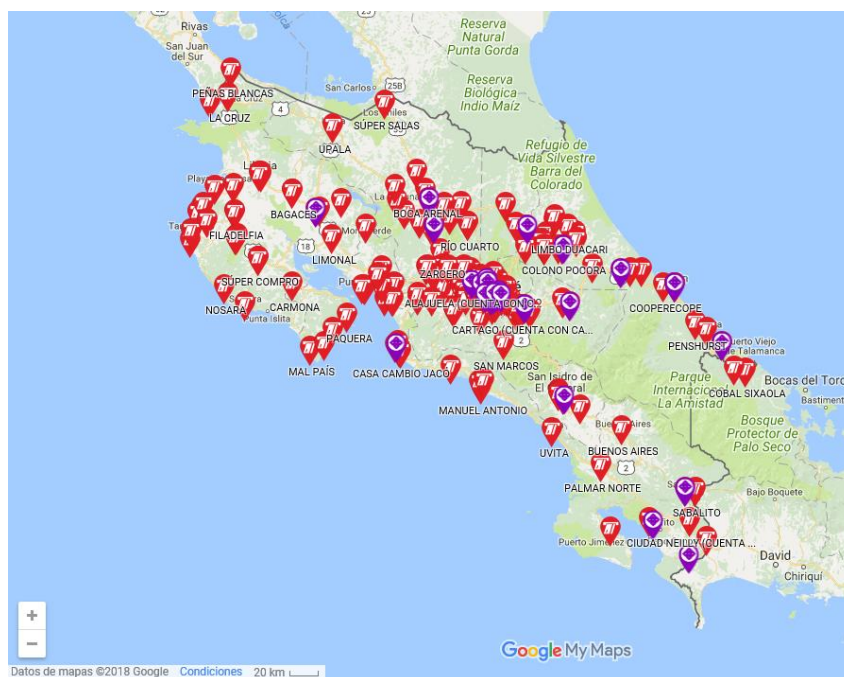
Fuente: www.bancobcr.com

2.2.3.2. Cajeros automáticos

El Banco de Costa Rica ofrece a todos sus clientes una amplia red de cajeros automáticos conocidos como ATM;s a través de todo el territorio nacional. Lo cual facilita a los clientes el acceso a sus servicios. Así mismo el banco tiene alianzas con la red ATH, la cual es una de las principales redes de cajeros automáticos y de tarjetas de débito en América Latina. La Red ATH permite la relación entre comerciantes y emisores de tarjetas, lo que facilita el procesamiento local y la liquidación de transacciones de forma segura y eficaz.

Figura 2.2

Ubicación Geográfica de los cajeros automáticos del BCR



Fuente: www.bancobcr.com

2.2.4. Servicios ofrecidos por el BCR

El crecimiento del Banco de Costa Rica se ha reflejado en una amplia gama de productos y servicios que se ofrecen a los clientes, siendo estos de tipo físico o jurídico. El Banco de Costa Rica ofrece productos de captación, así como de colocación, y a través de ellos el banco logra la intermediación financiera. A continuación, se mencionarán los principales productos del banco:

2.2.4.1. Productos de Captación

Los productos de captación los utiliza el banco para captar los recursos superavitarios de sus clientes, estos recursos se ofrecerán a las personas deficitarias por medio del crédito. A continuación, se detallarán los principales servicios de captación del Banco de Costa Rica.

- **Cuenta Corriente:** es un contrato de administración de dinero a la vista que se suscribe entre un cliente físico o jurídico y el Banco (tanto en colones, como en dólares), con el que podrá girar cheques, utilizar una tarjeta de débito y cualquier otro medio dispuesto por la institución.
- **Cuenta de ahorro:** es un servicio que el Banco otorga a sus clientes en el entendido de que deberá usarse para el estímulo y beneficio del ahorro. Puede administrar su dinero por medio del uso de la tarjeta de débito, transacciones por Internet y en su celular; así como otros medios electrónicos y físicos (trámites en ventanilla).
- **Cuenta Simplificada:** la Cuenta Simplificada o Cuenta de Expediente Simplificado (CES), es un producto financiero que les permite a las personas físicas mayores de edad abrir una cuenta de forma simple; con tan solo presentar su documento de identificación vigente y un número de teléfono móvil.

- **Tarjeta de débito:** es una tarjeta asociada a su cuenta de ahorro, cuenta electrónica o cuenta corriente. Es un medio de pago aceptado en miles de comercios afiliados a VISA o MasterCard a nivel nacional e internacional.
- **Buzón continuo:** es un servicio que brinda el Banco, exclusivamente a personas físicas con actividades comerciales, que permite realizar por medio del depósito de un bolso de seguridad en los buzones o receptáculos que el Banco habilite al efecto.
- **Cheques Certificados:** el librador o cualquier tenedor pueden exigir que el banco certifique en el cheque que en la cuenta existe provisión para pagarlo.
- **Certificado de depósito a plazo:** es un título valor, emitido por el BCR, a favor de una persona física o jurídica.
- **Ahorro automático:** es un ahorro que el cliente hace para que se rebaje automáticamente de su cuenta corriente o de ahorros.
- **Servicios de Gobierno Digital:** impresión de licencias, solicitud de pasaporte, renovación o duplicado de cédula de residencia, pago de placas de vehículos.
- **Seguros Autoexpedibles:** Entre los seguros autoexpedibles podemos encontrar: renta diaria para hospitalización, seguro de bolso y compras, seguro dental, funerario memories, enfermedades graves, entre otros.

2.2.4.2. Productos de Colocación

- **Créditos personales:** el BCR cuenta con una diversidad de créditos personales adaptados a las necesidades de sus clientes, entre ellos: para estudios, consolidación de deudas, consumo en las monedas de colones y dólares.
- **Crédito de vivienda:** este producto permite financiar diferentes planes de inversión para la compra de lote o casa, construcción en lote propio, reparación, ampliación y mejora de casa, cancelación de hipotecas de vivienda con otras entidades.
- **Crédito para vehículo:** es compra de vehículo nuevo, usado, motocicletas y afines.

2.2.4.3. Servicios ofrecidos a empresas

- **Crédito Empresarial:** para empresas con actividades agrícola, ganadera, industrial, comercial, servicios o turismo. Estructuración de financiamientos: titularizaciones y estructuración de emisiones, emisión de acciones.
- **Crédito Pymes:** es un crédito dirigido a apoyar el desarrollo y crecimiento empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. El banco coloca a la disposición de sus clientes productos específicos y adaptados a las necesidades del sector. A su vez, estos tienen la ventaja de adaptarse a las necesidades de cada cliente con tasas de interés muy competitivas.
- **Cuentas corrientes:** es un contrato por medio del cual el Banco administra dinero o valores, que recibe de una persona, acreditables de inmediato en calidad de depósito, o le otorga un crédito para girar contra él, mediante cheques, notas de cargo emitidas por el depositario y a través de los diferentes

medios electrónicos y tecnológicos que el Banco de Costa Rica ponga a disposición del cuentacorrentista.

- **Cuentas de ahorro:** Constituye un servicio facultativo que, con arreglo a su política interna, el Banco pone a disposición de sus clientes, en el entendido que su fin primordial es incentivar el ahorro. Sobre su plataforma normativa y operativa, funcionarán también aquellas cuentas que se abran para facilitar el servicio de planilla empresarial y otros.
- **Certificados de depósito a plazo electrónico o desmaterializado:** Registro electrónico emitido con respaldo en el débito efectuado a una cuenta corriente o de ahorro, a título de inversión, que se mantendrá en tales condiciones a un plazo determinado a elección del titular y luego del cual se liquidará conjuntamente con el pago de los intereses como depósito en la cuenta que el titular designe, siempre y cuando sea dueño o autorizado.
- **Certificado de depósito a plazo físico:** Título valor emitido a la orden, con respaldo en el aporte que el cliente a título de inversión deposita en el Banco para que este la mantenga invertida durante un plazo determinado a elección del titular y luego se liquide conjuntamente con el pago de los intereses correspondientes.
- **Puesto de bolsa:** compra y venta de valores, subastas, recompras, fondo inmobiliario, fondos internacionales, administración de carteras individuales, mercados internacionales y banca de inversión.
- **Planilla empresarial:** sistema de transferencias electrónicas, para aplicar la planilla de la empresa, simplificando y mejorando la operación.
- **Consolidación de pasivos:** consolidación de deudas que se tiene con otros entes financieros.
- **Comercio exterior:** amplia red de bancos corresponsales, cartas de crédito de importación y exportación, garantías de participación y cumplimiento, giros al exterior, remesas familiares, SWIFT, IBAN, carta de crédito de importación / exportación, cobranza de exportación e importación, garantías de participación o cumplimiento, transferencias internacionales enviadas y recibidas, giros al

exterior, remesas familiares, U.S. direct deposit, bancos corresponsales directos, entre otros.

- **Ahorro empresarial del BCR:**

Es una modalidad de ahorro que el Banco de Costa Rica pone a disposición de sus clientes, para alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo. Para estos efectos el cliente deberá contar con una cuenta bancaria activa en la que sea dueño o autorizado, de la cual autoriza a debitar una cuota o monto establecido, de forma automática, durante un período determinado.

- **BCR Factoreo:** convierte las facturas de cuentas por cobrar en efectivo, lo que incrementa la liquidez y rentabilidad de su empresa, al tiempo que se encarga del trámite de cobro de sus facturas para una mejor gestión administrativa.
- **Fideicomisos:** en un acto jurídico por medio del cual una persona física o jurídica legalmente facultada, que se denomina FIDEICOMITENTE, transfiere bienes o derechos a un patrimonio autónomo administrado por un FIDUCIARIO para que este los emplee de forma prudente y diligente en la consecución de fines lícitos y predeterminados en un contrato, a favor del mismo FIDEICOMITENTE o de un tercero llamado FIDEICOMISARIO.
- **Tarjeta de crédito empresarial:** la Tarjeta Empresarial es de crédito internacional, diseñada especialmente para ejecutivos de empresas que requieren manejar sus gastos de representación o inversión de forma organizada. Además, permite un mejor control de los gastos de los ejecutivos, al recibir estados de cuenta donde se registran individualmente las transacciones efectuadas.
- **Tarjeta de crédito Pymes:** la Tarjeta de Crédito BCR Pymes les permite a los clientes de este segmento contar con el financiamiento disponible en el momento que lo requieran; les brinda liquidez inmediata y un mejor control de los gastos al recibir estados de cuenta donde se registran las transacciones efectuadas.

Todas estas facilidades se ofrecen al público para cubrir las diversas necesidades que poseen los clientes con productos de muy alta calidad, tanto en captación como en colocación, ofreciendo siempre el mejor servicio al cliente, en una relación de ganar-ganar. Son productos muy competitivos tanto en tasas de interés como en la calidad de los mismos. El banco favorece a los clientes que cuenten con profundidad de línea, por lo que estos pueden acercarse y solicitar una mejor tasa, o menores comisiones, entre otros beneficios.

2.2.5. Proveedores

La lista de proveedores del banco de Costa Rica es basta y diversa, ya que para su operación de empresa en marcha se necesita una lista multitudinaria de insumos, que van desde sobres tamaño carta, hasta complejos sistemas informáticos, por lo que el banco necesita de proveedores que satisfagan estas necesidades. El proveedor interesado debe completar un formulario, el cual debe enviar a la Oficina de Compras y Pagos, ubicada en el tercer piso de nuestra Oficina Central, o al correo electrónico: registroproveedores@bancobcr.com.

Asimismo, debe llenar un formulario declarando si los bienes o servicios ofrecidos son amigables con el ambiente, esto como parte del compromiso de responsabilidad social extendida. Adicionalmente, el Banco de Costa Rica pone a disposición de los proveedores un curso virtual, con el objetivo de compartir la filosofía de gestión con la integración transversal de los factores del desarrollo sostenible.

Por otra parte, el BCR está por iniciar el trámite de contrataciones administrativas por medio de la plataforma MER-LINK, por lo que cada proveedor va a tener que recibir una capacitación sobre el tema, ofrecida por el mismo banco.

El Banco de Costa Rica consecuente con su gestión encaminada a la sostenibilidad, entró en un proceso donde la Responsabilidad Social se convierte

en uno de los ejes temáticos más importantes y transversales para la organización. Uno de los eslabones trascendentales de este estilo de gestión son los grupos de interés, donde los proveedores son protagonistas, ya que brindan los insumos para dar continuidad a la gestión comercial y desarrollo económico de la organización.

2.2.5.1. Principios del Pacto Global para proveedores

El Pacto Mundial de Naciones Unidas o Pacto Global (Global Compact) es una iniciativa internacional que promueve implementar diez principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

El BCR, siendo consecuente y responsable con su accionar, se compromete con los diez principios del Pacto Global, impulsados por las Naciones Unidas, e invita a sus proveedores a implementarlos y contribuir con el desarrollo responsable del ambiente y la comunidad.

EIBCR comparte la convicción de las prácticas empresariales basadas en principios universales, que contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que, a su vez, fomenta sociedades más prósperas. El BCR espera que sus proveedores, en forma voluntaria, conozcan e incorporen en su gestión los diez principios del Pacto Global que se detallan a continuación:

Derechos Humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Asegurar de que sus empresas no sean cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares Laborales

3. Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente

7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción

10. Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

2.2.5.2. Requisitos para proveedores

Para participar en los diferentes concursos que el Banco promueve, se solicitará, además de las condiciones de cada contratación, las siguientes declaraciones juradas:

- Que no lo alcanzan las prohibiciones para contratar, establecidas en el Artículo 22 y 22 bis de la Ley de Contratación Administrativa.

- Encontrarse al día en las obligaciones relativas al régimen de impuestos a que hace referencia el Artículo 65 Inciso A del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.
- Cumplir con la Directriz #34 del Poder Ejecutivo, publicada en la Gaceta #39 del 25 de febrero del 2002; es deber ineludible a la empresa contratante cumplir estrictamente las obligaciones laborales y de seguridad social, teniéndose su inobservancia como causal de incumplimiento del contrato respectivo. Además, cuando así lo estime necesario, el Banco de Costa Rica verificará el cumplimiento de dichas obligaciones, para lo que el adjudicatario se compromete a suministrar en forma inmediata los documentos e información que le sean requeridos.
- Según Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia, # 7476 y el Reglamento contra el Hostigamiento Sexual en el Conglomerado BCR, publicado en La Gaceta No. 239 del 09 de diciembre de 2010, todo oferente deberá presentar declaración jurada, que conoce los alcances de esta normativa y cumplirá con lo ahí regulado, con respecto a la prohibición de realizar actos que puedan considerarse lesivos a dicha normativa. En virtud de lo anterior, durante el procedimiento de contratación deberán los empleados o representantes del oferente abstenerse de desplegar conductas que puedan implicar acoso u hostigamiento sexual, según lo previsto en la Ley contra el hostigamiento sexual, así como en el Reglamento contra el hostigamiento sexual en el conglomerado BCR.
- De conformidad con las Normas de Control Interno para el sector Público, específicamente el punto 2.3 Relacionado con el Fortalecimiento de la Ética Institucional y a lo que señala el punto 2.3.1. sobre factores formales de la Ética Institucional, y el documento GT – 01 – 2008 Guía Técnica para el

desarrollo de Auditorias de la Ética, todo oferente deberá declarar que conoce los alcances del Código de ética del Conglomerado Financiero BCR.

Además, cuando lo considere necesario, el Banco verificará electrónicamente lo siguiente:

- A través del sistema Sicere, que el oferente se encuentre al día con el pago de sus obligaciones ante la Caja Costarricense del Seguro Social, según lo establecido en el artículo 65 inciso C, del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.
- En la página electrónica del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, que el oferente se encuentre al día en el pago de sus obligaciones con esa Institución, según lo establecido en el artículo 22 de la Ley 8783.
- Consulta electrónica en la página del Registro Nacional, para verificar que se encuentra al día con el pago de sus obligaciones, a fin de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 12 de la Ley 9024 “Impuesto a las Sociedades Anónimas”.

Además, los proveedores del Banco de Costa Rica deben llenar una serie de formularios entre los que se solicita algunos datos e información general, tales como:

- Cédula física o jurídica.
- Nombre o razón social.
- Actividad comercial de la empresa.
- Nombre y número de cedula del apoderado.
- Dirección exacta.
- Números de teléfono, fax y correo electrónico.
- Website de la empresa para consulta de precios.
- Número de cuenta corriente en el BCR.

2.2.5.3. Actividades y sub actividades, proveedores en tecnología.

Con respecto a los proveedores de tecnología, siendo esta una de las ramas de más cuidado por parte del banco, debido al riesgo que representa, el Banco de Costa Rica los divide y subdivide en distintas actividades y sub actividades para mayor control y seguimiento.

A continuación, se mencionarán dichas actividades y subactividades:

Subactividad 1: Software:

1. Desarrollo de software en Sistemas Propietarios / Cerrados (1).
2. Desarrollo de software en Sistemas Abiertos (1).
3. Integración de soluciones (Interfaces).
4. Principales productos (paquetes) (2).
5. Soluciones instaladas en el BCR (2).
6. Distribuidor autorizado de licencias (2).

Subactividad 2: Hardware:

En esta actividad se denotan los principales suministros que el banco necesita a nivel de hardware, entre ellas podemos encontrar equipos como las computadoras y sus componentes; los periféricos, como impresoras, lectores; los suministros, como los cartuchos de tinta, cd, dvd, papel, parlantes, etc.; los accesorios, como audífonos, micrófonos, cables conectores, etc.

A continuación, presentaremos el cuadro 2.4, donde se detallará de manera más específica todos los implementos de Hardware que el banco necesita y de la cual se abastece por medio de sus proveedores.

Cuadro 2.1

Subactividad 2: Hardware

2ª SUBACTIVIDAD: HARDWARE			
EQUIPO	PERIFERICOS	SUMINISTROS	ACCESORIOS
Computadoras	Impresoras de alto volumen	Cartuchos de tinta	Accesorios para PDA
Computadoras portátiles/Notebook	Impresoras de inyección de tinta	CD's, DVD's	Audífonos
Discos Duros	Impresoras de matriz de puntos	Cintas para impresora	Bases para impresora y para monitor
Microprocesadores	Impresoras de vouchers	Papel	Cables y conectores, tarjetas PCI a USB
Modems internos	Impresoras láser	Parlantes	Cajas (cases)
Multifuncionales	Lectores: CD DVD	Protectores de picos	Cobertores
Servidores	Memoria tipo flash (<i>Memory Stick, Multimedia Card Memory, Security Digital Memory, Smart Media Memory, Usb Disk y Otros</i>)	Regletas	Convertidores
Unidad de respaldo para	Modems externos	Tarjetas	Data Sw itch
Otros (indique)	Monitores	Tarjetas PCI a Paralelo	Joystick
	Mouses	Tarjetas PCI a Serial	Memoria RAM
	Quemadores: CD DVD	Toner - Láser	Micrófonos
	Scanners	UPS	Tarjetas de red
	Smart Media Memory	Otros (indique)	Tarjetas de sonido
	Teclados		Tarjetas de video
	Unidades de: CD ROM, DVD, CD-RW, DVD-RW		Otros (indique)
	Otros (indique)		

Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica.

Subactividad 3: Comunicaciones

En esta subactividad hay un mayor control ya que se refiere a las comunicaciones del Banco de Costa Rica y se requiere mucha seguridad debido a los riesgos inherentes a la operación de un banco, máxime en el tema de las comunicaciones.

Los productos requeridos por el banco son de la más alta calidad, y el proveedor debe cumplir con los requisitos que el BCR establezca; la subactividad se divide en dos grandes áreas, las cuales son: redes y telecomunicaciones.

En el siguiente grafico se detalla más a profundidad los insumos requeridos:

Cuadro 2.2

Subactividad 3: Comunicaciones

3ª SUBACTIVIDAD: COMUNICACIONES	
REDES	TELECOMUNICACIONES
Access Server	Cables
Balanciadores de carga P/Servidores y P/Enlaces WAN	Centrales telefónicas
Cable eléctrico	Enlaces inalámbricos
Cable para Datos	Protectores de transientes
Cables P/Fibra Optica	Radio enrutadores
Concentradores VPN	Radios
Equipos niffer tipo Apliance	Repuestos
Materiales Eléctricos	Tarjetas para teléfonos analógicos y digitales
Materiales para Datos	Telefonía IP
Optimizadores de ancho de banda	Teléfonos analógicos
Repuestos	Teléfonos digitales
Routers/Enrutadores	Telénos inalámbricos
Sw itch	Otros (indique)
UPS	
Otros (indique)	

Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica.

Subactividad 4: Seguridad en Comunicaciones

Al igual que la actividad anterior, el banco requiere de productos o insumos de la más alta calidad. A continuación, se presenta la lista de insumos en seguridad en comunicaciones que requiere el BCR, por medio de la cadena de abastecimiento que realiza a través de sus proveedores.

Cuadro 2.3

Subactividad 4: Seguridad en Comunicaciones

Hardware
IPS
Analizadores de Códigos
Analizadores de Protocolos
Analizadores de Vulnerabilidad
Detectores de Wireless
Filtrados
Firewalls
VPN'S
Otros (indique)

Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica.

Subactividad 5: Soporte Técnico y Mantenimiento

El Banco de Costa Rica requiere, para las áreas mencionadas, un soporte ágil, rápido y de calidad, por lo que también propone a sus proveedores que brinden este servicio en los términos y condiciones que dispone el BCR. El banco divide el mantenimiento en cuatro grandes áreas, entre ellas encontramos: hardware, software, seguridad en tecnología, telecomunicaciones y otros.

Cuadro 2.4

Subactividad 5: Soporte Técnico y Mantenimiento

5ª SUBACTIVIDAD: SOPORTE TECNICO / MANTENIMIENTO									
	HARDWARE		SOFTWARE		SEGURIDAD EN TECNOLOGIA		TELECOMUNICACIONES		OTROS PRODUCTOS

Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica.

Subactividad 6: Consultorías y Capacitaciones

El Banco de Costa Rica requiere de consultorías y capacitaciones para su personal técnico, así como para el personal de las oficinas comerciales que necesitan conocer detalles mínimos como cómo reactivar una impresora, por ejemplo; además de otros dispositivos de uso diario. Así mismo debe ofrecer el servicio de “Help Desk”, que es un servicio de asistencia telefónica en varios niveles, según la complejidad de los casos.

Cuadro 2.5

Subactividad 6: Consultorías y Capacitaciones

6ª SUBACTIVIDAD: CONSULTORIAS / CAPACITACIONES									
	HARDWARE		SOFTWARE		SEGURIDAD EN TECNOLOGIA		TELECOMUNICACIONES		OTROS PRODUCTOS

Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica

Subactividad 7: Otros productos

Esta subactividad es bastante general, y en ella se ubican todos los demás insumos que no se pueden clasificar en las otras subactividades. Entre los principales insumos que podemos encontrar en esta categoría tenemos a las embozadoras de tarjetas, que son las máquinas que gravan o troquelan las letras, números y otros caracteres que aparecen en las distintas tarjetas del banco, tales como el nombre del cliente o los números de cuenta cliente.

Además, también se cuenta con los clasificadores de billetes, máquinas que clasifican y cuentan billetes a gran velocidad. Las máquinas modernas pueden distinguir billetes falsos, lo que le da seguridad a los cajeros ya que minimiza el error humano.

Cuadro 2.6

Subactividad 7: Otros productos

7ª SUBACTIVIDAD: OTROS PRODUCTOS	
	Embozadora de tarjetas
	Lecto clasificadora de billetes
	Proyectores
	Otros Indique

Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica.

2.2.6. Clientes

Con respecto a la definición de cliente o más bien a un cliente bancario, el Banco de Costa Rica posee la siguiente definición: Un cliente es aquella persona que contrata un producto o servicio con una entidad financiera. Es decir, un cliente no es toda aquella persona que utiliza los insumos del banco, sino debe contratar con el banco un producto o servicio.

De acuerdo con la investigación, publicada por el Semanario El Financiero, en el 2013, el 69% de los residentes en Costa Rica cuenta con una cuenta bancaria. Los principales clientes son hombres, personas de más de 24 años, de nivel socioeconómico más alto, con actividad económica, residentes de zonas urbanas y de mayor nivel educativo. Las transacciones más realizadas por estas personas son los depósitos a cuentas propias, a cuentas de otros, el pago de servicios públicos y el retiro de efectivo.

Recordemos que existe una diferenciación entre clientes y usuarios, la cual se explicará a continuación:

- **Cliente:**

Es la persona natural o jurídica con quien el banco de Costa Rica establece relación de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios.

- **Usuario:**

Es la persona natural o jurídica quien, sin ser cliente, utiliza los servicios del Banco de Costa Rica.

- **Cliente potencial:**

Es la persona natural o jurídica que se encuentra en la fase previa de tratativas preliminares con el Banco de Costa Rica, respecto de los productos o servicios ofrecidos.

2.2.7. Competidores

Con respecto a los competidores del Banco de Costa Rica, se puede definir qué hay competidores de tipo: público y privado. La rivalidad siempre había sido intensa en Costa Rica; sin embargo, desde la llegada de varios bancos transnacionales se volvió sumamente agresiva. Entre los principales competidores del Banco de Costa Rica encontramos:

- **Competidores Públicos:**



Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal y Subsidiarias



Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica y Subsidiarias

- **Competidores Privados:**



Banco General (Costa Rica) S.A.



Banco Promérica de Costa Rica S.A.



Grupo Financiero BAC Credomatic S.A.



Grupo Financiero BCT



Grupo Financiero BNS de Costa Rica



Grupo Financiero Davivienda



Grupo Financiero Improsa



Prival Bank (Costa Rica) S.A.



Grupo Financiero LAFISE

El Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancrédito) se desestima, ya que recientemente cerró sus operaciones; sin embargo, era un banco público y uno de los principales competidores del Banco de Costa Rica.

Con respecto a los competidores y al análisis de la competencia, se podría utilizar del modelo de las cinco fuerzas de Porter, ya que es un método de análisis muy común en cualquier tipo de industria, incluso en la bancaria, ya que este modelo que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio, adicionalmente es de fácil aplicación y comprensión para toda la organización.

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al Banco de Costa Rica encontramos las siguientes:

La amenaza de nuevos competidores, los nuevos competidores del BCR y de la banca en general podrían ser los gigantes de Internet como Facebook, Google y

Paypal, lo cual pone en alerta a los bancos tradicionales ya que muchos de estos gigantes ofrecen servicios que la banca tradicional no ofrece o es muy lenta en realizarlos.

Amenazas de productos sustitutos: un estudio del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB), señalan a Bitcoin como el próximo competidor de la banca tradicional. Así mismo de la banca en línea, ya que muchos bancos se han quedado rezagados y no se han puesto al día en la corriente tecnológica.

Poder de Negociación de los Clientes: actualmente los clientes no tienen mucho poder de negociación debido a que los bancos están regulados por distintas organizaciones, entre ellas: el Banco Central de Costa Rica, Sugef, entre otras. Es decir, un cliente no decide la tasa para su crédito ni para sus inversiones.

Poder de Negociación de los Proveedores: Los clientes no tienen mucha fuerza de acción ya que los bancos están regulados por el Estado.

Rivalidad entre los competidores existentes: en Costa Rica existen 12 instituciones bancarias, más las Mutuales de ahorro y préstamo, cooperativas y financieras, situación que demuestra que la rivalidad local entre los competidores es alta, ya que ofrecen productos y servicios muy similares pero que en muchas ocasiones se especializan en un segmento del mercado.

2.3 Plan Estratégico

Para la formulación del Plan Estratégico del BCR, el Comité Corporativo Ejecutivo debe analizar los elementos que sirven de insumo para la definición o ajuste de la estrategia que debe adoptar la organización. Además, cada empresa subsidiaria debe formular su Plan Estratégico alineado al Plan Estratégico Institucional; para lo cual debe definir, según su giro de negocio, valores y objetivos estratégicos, utilizando los insumos que requiera, ya sean aportados por el Banco u otros que se consideren necesarios.

Por otra parte, el Gerente General y el Comité Corporativo Ejecutivo son los responsables de elaborar y revisar el Plan Estratégico de la Institución con la regularidad necesaria, lo cual debe ser como mínimo dos veces al año. El Plan debe contener todos los análisis que se consideren necesarios de acuerdo con las circunstancias y que permita al Comité Corporativo Ejecutivo ajustar el plan estratégico a la realidad y objetivos de la institución.

El Plan Estratégico del Banco de Costa Rica consta de 5 objetivos que promueven un nuevo modelo de negocios enfocado en la Banca Minorista, un Banco más manejable administrativamente, un salto en tecnología, una cultura organizacional que promueva libertad con responsabilidad y un banco que aprenda a crear y desarrollar marcas.

El Plan Estratégico del Banco de Costa Rica se basa en los siguientes cinco objetivos:

- Reformar el modelo de negocios del BCR para pasar a un modelo de máxima autonomía regional con máxima responsabilidad por resultados medidos como utilidades contribución por tienda y región.

- Hacer al Banco más manejable adelgazándolo y reorganizándolo, así como optimizar el gasto fijo. Siempre debe haber austeridad en el gasto, y la reducción del gasto es uno de los pilares del Plan Estratégico.
- Convertirnos en un Banco Digital acompañado de un proceso de innovación continuo que nos permita crear, de manera constante, servicios para las nuevas generaciones de clientes.
- Cambiar la cultura corporativa del Banco de una cultura reglamentista y de decisiones centralizadas a una de máxima libertad con máxima responsabilidad por parte de los centros de utilidad. Cada gerencia de tienda estará enfocada en resultados finales y en la mejora continua de sus procesos, servicios y productos con total involucramiento del personal de cada tienda.
- Aprender a crear y desarrollar marcas fuertes: el Banco tiene que crear marcas que ayuden a posicionarlo en el mercado costarricense y que los costarricenses puedan recordar las marcas y que estas a su vez generen lealtad y confianza en los clientes.

2.3.1. Misión y visión

La misión y visión definen la base del Banco de Costa Rica, es su alma, su razón de ser. Representan el porqué y para qué existe el banco y todas las líneas estratégicas se trazan en relación a estas dos definiciones.

La misión y visión del Banco de Costa Rica son los siguientes:

2.3.1.1 Misión

Impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica al ofrecerles a sus clientes un conglomerado financiero público y seguro de excelencia e innovación en todos sus servicios.

2.3.1.2. Visión

Ser la opción financiera preferida por ofrecer a sus clientes productos y servicios con estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia, que promueven el desarrollo del país.

2.3.2. Valores

Los valores de una institución son cualidades, principios o creencias. Orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la institución, pero, además de ello, sirven como fuente de inspiración y motivación, le dan identidad a la empresa y ayudan a proyectar una imagen positiva. Los valores deben ser el núcleo de todas las decisiones.

Los valores del Banco de Costa Rica son los siguientes:

Figura N: 2.3

Valores del Banco de Costa Rica



Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica.

2.3.3. Estructura organizacional

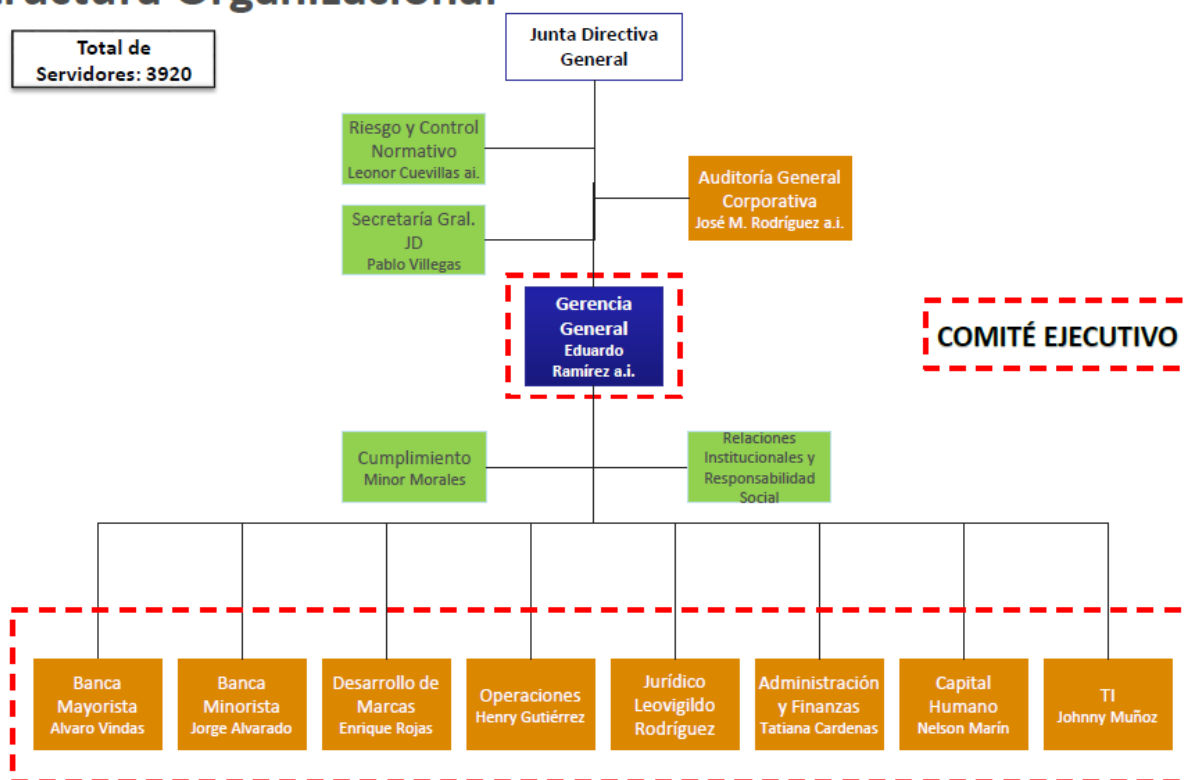
Por ser una institución pública autónoma, el Banco de Costa Rica se rige por la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. Su estructura está conformada por una junta directiva general, nombrada por el Consejo de Gobierno por períodos de 8 años, o menos cuando se trata de sustituciones. Además la Junta tiene a su cargo el nombramiento del gerente general y subgerentes por períodos de seis años.

La Estructura Organizacional del Banco de Costa Rica desde noviembre, 2017 es la siguiente:

Figura: 2.4

Estructura Organizacional del BCR

Estructura Organizacional



Fuente: Memoria anual del BCR 2016. (Actualizado al 21 de enero del 2018, con información proporcionada por el Banco de Costa Rica).

2.3.3.1. Junta Directiva

La Junta Directiva del BCR está compuesta por siete miembros, los cuales son nombrados por el Consejo de Gobierno (por períodos de ocho años a partir del 1° de junio del año en que se inicia el período presidencial) y se rigen según lo establecido por la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional (artículos 20-37). Generalmente se reúnen una vez por semana.

La integración de la Junta Directiva General se regirá conforme con lo dispuesto en los artículos 20 y siguientes de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, de conformidad con ello, a solicitud de la Junta Directiva el Consejo de Gobierno, podrá efectuar nombramientos interinos para sustituir a los directores que no puedan concurrir a sesiones justificadamente por periodos no menores a un mes ni mayores de un año.

2.3.3.2. Atribuciones de la Junta Directiva

La Junta Directiva tendrá las atribuciones establecidas en el Ordenamiento jurídico vigente; así como las que se establezcan en las Políticas, Reglamentos o acuerdos emitidos por este órgano colegiado. Asimismo, le corresponde nombrar o remover su personal de apoyo, aprobar los viajes al exterior de los asesores, del Gerente General, del Auditor General Corporativo y de la Secretaria General de la Junta Directiva.

La Junta Directiva del BCR está compuesta por siete miembros, los cuales son nombrados por el Consejo de Gobierno. Actualmente la Junta Directiva está conformada de la siguiente forma:

Cuadro 2.7
ORGANIZACIÓN
JUNTA DIRECTIVA GENERAL

Abel Salas Mora	Presidente
Shirley González Mora	Vicepresidenta
Adriana Céspedes Camacho	Directora
Maryleana Méndez Jiménez	Directora
William Calvo Villegas	Director
Carlos A. Hernández Rodríguez	Director
Luis Diego Vargas Chinchilla	Director

Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica, enero 2018.

En las reuniones de Junta Directiva existen otros miembros que también participan de las reuniones de junta. Entre ellos encontramos a los gerentes de las subsidiarias del Banco de Costa Rica, los cuales aportan información, conocimiento y dan sus apreciaciones como gerentes de las subsidiarias del banco.

Cuadro 2.8
Otros participantes en la Junta Directiva

Otros Participantes en la Junta Directiva

Gerente BCR Valores Puesto de Bolsa	Vanessa Olivares Bonilla
Gerente BCR SAFI	Álvaro Camacho De La O
Gerente BCR Seguros	Douglas Soto Leitón
Gerente BCR Pensiones	Mauricio Rojas Díaz

Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica, enero 2018.

2.3.3.3. Comités de Apoyo

Actualmente, el Gobierno Corporativo, la Junta Directiva y la administración se apoyan en comités que desarrollan funciones específicas. Cada comité sesiona regularmente para ver asuntos de su competencia, algunos conformados por miembros de la Junta Directiva General y la Administración y otros únicamente por representantes de la Administración del BCR.

La juntas directivas tanto del Banco de Costa Rica como de cada una de las subsidiarias, según corresponda, deberán establecer los Comités y Comisiones de apoyo corporativos e individuales que se requieran, para la ejecución de la estrategia y las operaciones de la empresa, la sana administración, la observancia de las leyes y sus reglamentos, y el ejercicio de las normas aplicables de Gobierno Corporativo. El funcionamiento de cada Comité se regula mediante un reglamento, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Gobierno Corporativo emitido por la Sugef.

Los Comités Corporativos son aquellos órganos de apoyo a la gestión de la Junta Directiva General y la Administración, que analizan y deciden sobre temas del Banco y del Conglomerado Financiero BCR.

Los Comités de Apoyo son aquellos órganos de apoyo a la gestión de la Administración, que analizan y deciden sobre temas de cada entidad. Tanto los comités corporativos como los de apoyo deben ser aprobados por la respectiva Junta Directiva. Los comités que están conformados por representantes de la Junta Directiva y la Administración. Estos son:

- Comité corporativo de auditoría
- Comité corporativo de riesgo
- Comité corporativo de cumplimiento
- Comité corporativo de transformación y tecnología

2.3.3.4. Comité Ejecutivo:

El Comité Ejecutivo del BCR está conformado por los directores y gerentes que están a cargo en las diferentes áreas que conforman la institución y son los responsables de la toma de decisiones que determinan el rumbo del BCR.

Durante los últimos meses ha habido algunos cambios con las personas que integraban el Comité Ejecutivo. Esto debido a una investigación que realiza el Organismo de Investigación Judicial sobre el caso de otorgamiento de créditos a las empresas del señor Juan Carlos Bolaños, donde desafortunadamente parece que están involucrados algunos de sus exmiembros, por tal razón es que en el siguiente cuadro aparecen algunos puestos con la nomenclatura a.i., el cual quiere decir que una persona ha tomado el lugar de otra temporalmente.

Cuadro 2.9

Conformación del comité Ejecutivo del Banco de Costa Rica

Gerente General a.i.	Eduardo Ramírez Castro
Subgerente Banca Minorista a.i.	Jorge Alvarado Campos
Subgerente Banca Mayorista a.i.	Alvaro Vindas Garita
Gerente Corporativo Capital Humano	Nelson Marín Campos
Gerente Corporativo Operaciones	Henry Gutierrez Badilla
Gerente Corporativo Jurídico	Leovigildo Rodríguez Anchía
Gerente Corporativo Tecnología	Johnny Muñoz Paniagua
Gerente Corporativo Desarrollo de Marcas	Enrique Rojas Solís
Gerente Corporativo Administración y Finanzas	Tatiana Cardenas Carnice

Fuente: Intranet del Banco de Costa Rica, enero 2018.

2.3.3.5. Funciones del Comité Ejecutivo:

Algunas de las principales funciones del comité ejecutivo son:

- Definir y dar seguimiento al Plan Estratégico y comercial del Banco y someterlos a aprobación de la Junta Directiva General.
- Revisar y actualizar permanentemente la agenda estratégica del Banco.
- Analizar, aprobar y hacer del conocimiento de la Junta Directiva General los estados financieros mensuales, con sus respectivas observaciones. Asimismo, trimestralmente, presentar a la Junta Directiva General un análisis de los estados financieros para ese período.
- Conocer las actas de las Comisiones de Activos y Pasivos, y Comercial, y hacerlas del conocimiento de la Junta Directiva General.
- Aprobar o improbar las propuestas que lleven las Comisiones Comercial, Crédito y Activos y Pasivos a la Comisión Ejecutiva y someter a aprobación de la Junta Directiva General aquellas que sean competencia exclusiva de esta.
- Conocer las actas de la Comisión de Venta de Bienes Adquiridos en Pago de Obligaciones y Contratación Administrativa.
- Proponer a la Junta Directiva General las modificaciones a las tasas de interés activas y pasivas, y las tarifas y condiciones de los servicios.
- Otros.

2.4. Gestión Financiera

La gestión financiera y contable se basa en una correcta y óptima administración de los recursos que posee la organización. Con una sana y correcta gestión financiera el Banco de Costa Rica podrá gestionar sus gastos e ingresos de la forma más adecuada para que sus lineamientos y objetivos

marchen correctamente, con el fin de obtener una mayor rentabilidad a través del tiempo.

La persona encargada de una adecuada gestión financiera y el responsable ante la junta directiva, directores, gerente general y accionistas (que en este caso son los ciudadanos contribuyentes), es el gerente financiero. Él es el encargado de planificar y organizar la estrategia financiera del banco, pero también de controlar las operaciones financieras que se llevan a cabo en la compañía, con su correspondiente medición del riesgo. Recordemos que hace unos años, a inicios de la década de los 90, el extinto Banco Anglo Costarricense cerró sus puertas al público de manera definitiva por tomar controvertidas decisiones financieras. Por ello, la función del gerente financiero es vital para la salud de cualquier organización, ya que tiene que tener en cuenta tanto el pasado, como el presente y el futuro de la organización y del mercado, solo de esta manera podrá evitar antiguos errores, evaluar riesgos u oportunidades futuras y analizar la situación económico-financiera actual para lograr mayores niveles de rentabilidad y beneficios.

Una adecuada gestión financiera le permitirá al Banco de Costa Rica crear relaciones de calidad y durabilidad con los inversores y adelantarse a los riesgos financieros para actuar en consecuencia. Si la empresa posee una buena gestión financiera, la consecución y desarrollo de sus objetivos se gestarán de una forma más sencilla, aumentando las probabilidades de éxito; es por ello que la confianza entre la empresa y su gerente financiero es fundamental, porque ambos deben velar por el beneficio mutuo.

2.4.1. Plan Financiero

El Plan Financiero es probablemente la parte más importante del plan de negocio. Pues en él se recoge toda la información desarrollada y cuantificada en unidades monetarias de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Es una herramienta imprescindible de usar a la hora de analizar la viabilidad económica y financiera, a corto, medio y largo plazo, de un proyecto empresarial. Lo cual nos ayuda a estimar si dicho proyecto empresarial cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez requeridas; de este modo, nos permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa sobreviva y crezca de forma sostenible.

Los principales objetivos que debe perseguir cualquier proyecto a la hora de confeccionar su Plan Financiero, son los siguientes:

- Determinar todas las inversiones que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente prevea necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma; estimando la vida útil de dichas inversiones.
- Identificar las fuentes de financiación a las que se deba y pueda recurrir, tanto propias como ajenas, para llevar a cabo todas las inversiones necesarias; indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena.

2.4.2. Formulación de presupuestos

La Oficina de Información Gerencial y Presupuesto es la encargada de iniciar el proceso de presupuesto ordinario de acuerdo con lo establecido en el procedimiento para elaborar el plan operativo y el presupuesto ordinario del BCR.

2.4.3. Presupuestos especiales

Son los presupuestos que realizan algunas dependencias del BCR encargadas de consolidar y valorar los requerimientos de todas sus oficinas. Además, deben agregar las solicitudes de presupuesto que consideren necesarias para lograr un funcionamiento adecuado de sus labores. Asimismo, serán

responsables de la información que entreguen para la formulación del presupuesto institucional. Los presupuestos especiales son los siguientes:

- Requerimientos de obras civiles y mantenimiento, responsable: Gerencia de Área de Obras Civiles.
- Requerimientos de Recursos Tecnológicos, responsable: Gerencia Corporativa de T.I.
- Requerimientos de Mercadeo, responsable: Gerencia de Área Desarrollo de Marcas.
- Requerimientos de Recursos Humanos, responsable: Gerencia Corporativa de Capital Humano.
- Requerimientos de Bienes Muebles, responsable: Gerencia de Área de Servicios Corporativos.

Los estados financieros proyectados y el cálculo del presupuesto deben ser debidamente revisados y aprobados tanto por el Comité Corporativo Ejecutivo como por la Junta Directiva General entre agosto y setiembre.

Los presupuestos de las subsidiarias son aprobados por la Junta Directiva de cada una de estas. Luego de dicha aprobación, tanto el Banco como sus empresas subsidiarias, deben enviar el documento del Plan Anual Operativo y Presupuesto Ordinario a la Contraloría General de la República para su aprobación y posteriormente, incluir en los respectivos sistemas contables los montos aprobados.

2.4.3.1. Documentos de referencia para elaborar el presupuesto.

- Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional Ley No. 1644.
- Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131.

- Ley General de Control Interno, No. 8292.
- Ley Contra la Corrupción y El Enriquecimiento Ilícito en La Función Pública, No. 8422.
- Directrices Generales a Los Sujetos Pasivos de La Contraloría General de la República para el Adecuado Registro o Incorporación y Validación de Información en el Sistema de Información sobre Presupuestos Públicos (SIPP) D-2-2005-CO-DFOE.
- Manual de cumplimiento corporativo Conglomerado Financiero BCR MAC-GCU-CRE-56-04-14.
- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE, R-DC-24-2012, publicado en el Alcance Digital N°39 a La Gaceta N°64 del 29 de marzo del 2012, Reformada por Resolución R-DC-064-2013, publicada en la Gaceta N°101 del 28 de mayo de 2013.
- Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el Sector Público en Costa Rica, emitidos por Mideplan y Ministerio de Hacienda.

2.4.4. Estados financieros:

Los estados financieros anuales auditados se difunden por medio del portal del banco; con ello se publican el dictamen de los auditores externos y los estados financieros trimestrales sin auditar: balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo, las políticas contables utilizadas y sus respectivas notas. Los mismos se utilizan para realizar el presente trabajo en el periodo comprendido entre el 2013 y el 2018.

Los estados financieros consolidados y sus notas se expresan en colones (¢), la unidad monetaria de la República de Costa Rica y moneda funcional.

Los estados financieros del Banco son preparados según la Normativa Contable Aplicable a los Entes Supervisados vigente, con apego a las disposiciones del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif), de la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef), del Banco Central de Costa Rica (BCCR), y en lo no dispuesto por estos entes, por las Normas Internacionales de Información Financiera vigentes al 1° de enero de 2011 (NIIF).

2.4.5. Evaluación de la medición de la rentabilidad.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la banca a nivel mundial es la recuperación de la confianza y la recuperación de los márgenes de rentabilidad esperados, en referencia la crisis del 2008; una de las peores crisis financieras que han habido en la era moderna.

Aunque la banca en Costa Rica no sufrió tan fuerte los embates de la crisis, como si sucedió en otros países como: Estados Unidos, Inglaterra, Francia, España, entre otros, sí hubo un efecto negativo importante, el cual afectó los rendimientos de la industria bancaria. Desde ese momento la industria bancaria ha tenido que ser muy cuidadosa y apostar solamente en los proyectos que generen mayor rendimiento, esto en función del riesgo asumido y el capital invertido.

Todas las medidas adoptadas por la banca deben tener como fin último la continua creación de valor para los accionistas, o Gobierno en caso de la banca estatal, es decir la obtención de una rentabilidad que supere las expectativas.

El Banco de Costa Rica evalúa muy minuciosamente los proyectos o créditos que emprende u otorga, esto con el fin de minimizar el riesgo y aumentar la rentabilidad, lo que da oportunidad a la optimización de la toma de decisiones. Para medir la rentabilidad el banco utiliza varios ratios entre ellos encontramos los siguientes:

2.4.5.1 Rentabilidad económica (ROI):

Esta relaciona el beneficio neto con los activos totales de la entidad financiera. Esta mide la eficacia de un activo independientemente de cómo haya sido financiado, así como la capacidad del banco para cubrir los recursos financieros que ha utilizado.

Para aumentar este tipo de rentabilidad la empresa tiene varias opciones:

- Aumentar el precio de los servicios, o reducir los costos.
- Disminuir el precio de venta de los servicios con el fin de vender un número de servicios relativamente superior.

2.4.5.2 Rentabilidad financiera (ROE):

El ROE es la relación del beneficio neto con los recursos propios del banco. Para lograr esto hay dos fundamentos:

- La rentabilidad económica tiene que ser superior al tipo de interés al que se consigue el financiamiento.
- El riesgo financiero debe ser adecuado, es decir, el ratio de autonomía financiera se debe encontrar dentro de los límites recomendados.

Es importante mencionar que en estos casos se trata de ratios muy generales que no incorporan elementos como el riesgo o el capital invertido, elementos que dan una medida más ajustada de la rentabilidad real de una entidad. Por tal motivo, en el desarrollo del trabajo se recomendará trabajar con la técnica del EVA, (Valor Económico Agregado) para obtener otros tipos de medición de rentabilidad y de esta forma tener información óptima para la toma de decisiones.

2.4.6. Descripción de los procesos internos

Todos los procesos que tiene el banco buscan maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. Esa rentabilidad el banco obtiene gracias al margen de contribución, el cual hace referencia a la diferencia que existe entre los intereses que paga el banco a quien ha solicitado el dinero y los que cobra a quien se lo ha prestado.

Como en toda industria, hay oficinas que captan más recursos que otras, y a su vez hay oficinas que colocan más crédito que otras. Por lo que las oficinas deficitarias deben comprar o vender el uso del dinero, a esto se le conoce como “Pool de Fondos”.

2.4.6.1. Procedimiento en el Pool de Fondos

Se llama Pool de Fondos al conjunto de saldos, tanto de captación como de colocación, que las oficinas ponen a disposición de sus socios financieros para realizar la intermediación financiera y que tiene como fin asignar un costo/ingreso a la utilización/generación de esos recursos para evitar la distorsión que presenta la contabilidad financiera. El Pool de Fondos a manera de analogía es una “olla común” donde ingresan los dineros de toda la red de tiendas o sucursales bancarias.

Toda captación (1) y toda colocación (2) ingresa en el Pool de Fondos, inclusive en oficinas que mantengan un equilibrio este tipo de cuentas y que no tengan excedentes o faltantes de recursos. Para en estos casos (equilibrio) el efecto neto del Pool de Fondos tenderá a ser cero. La tasa que se cobra en el Pool de Fondos será la tasa de rendimiento de todas las inversiones del banco durante el mes.

Cuentas de Captación (1):

- Cuentas Corrientes y de Ahorro.
- Depósitos a Plazo Vigentes
- Depósitos a Plazo Vencidos

Cuentas de Colocación (2):

- Saldo de caja
- Préstamos
- Créditos en cuentas corrientes
- Sobregiros en cuentas corrientes
- Tarjetas Visa

La tasa del Pool de Fondos siempre será mayor a la que se paga por las captaciones y menor a la que se cobra por los créditos; sin embargo, es muy posible que esta se encuentre más cerca de la primera que de la segunda, esto podría hacer pensar que siempre es más rentable colocar que captar, sin embargo, toda colocación conlleva un riesgo implícito, no así la captación.

2.4.6.2. Procedimiento de las Transacciones Inter-Centros.

Este concepto se refiere al pago por transacciones de clientes empadronados en una oficina “X”, realizadas en una oficina “Y” distintas a la oficina del cliente.

Esto quiere decir que una oficina del BCR va a pagar a otra oficina del BCR un porcentaje o comisión por el uso de sus recursos. Un ejemplo sería un cliente que abrió su cuenta corriente en Limón y por ende quedó registrado en esa oficina, pero tiene una empresa de 100 personas en San Antonio de Belén, si el paga con un cheque a cada uno de esos empleados, y estos utilizan los recursos de la oficina de San Antonio de Belén, la oficina cobrará a manera interna (solamente a nivel interno) una comisión con el fin de compensar los gastos que

en este caso la oficina de Limón le hace incurrir tales como contratar cajeros, ATMs, mobiliario y equipo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS OFICINAS DE HEREDIA DEL BANCO DE COSTA RICA, A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

Objetivo del capítulo

Analizar la gestión financiera de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica, a través de la metodología de investigación de Valor Económico Agregado (EVA), que permita evaluar las estrategias actuales y futuras en cuanto a la medición de la rentabilidad.

Justificación

El Banco de Costa Rica ha tenido que enfrentar en las últimas dos décadas vertiginosos cambios en tecnología, en los sistemas contables, en los métodos de valuación de la rentabilidad, así como cambios drásticos en la manera de hacer negocios. En resumen, estos van desde manejar las libretas de cuentas de ahorro de forma manual porque no había computadoras, hasta nuestros días donde los clientes se transfieren dinero de forma inmediata desde su teléfono móvil. De esta misma forma el banco ha tenido que ir implementando distintas metodologías con el fin de lograr una óptima medición de la rentabilidad.

El Banco de Costa Rica ha encontrado una ardua competencia, no solo a nivel local sino que a nivel internacional. Son varios los bancos internacionales que operan en Costa Rica, por lo que cada vez se necesita ser más rentable si se quiere sobrevivir en mercados tan competitivos como el nuestro. El Banco de Costa Rica debe buscar la forma de diferenciarse de sus competidores, de crear valor para sus propietarios, que en este caso es el Gobierno y por tanto de todos los costarricenses, así mismo el banco debe ser atractivo para futuros inversores; al igual que para quienes financiarán sus proyectos, tales como bancos en el exterior y otros entes internacionales.

En el Banco de Costa Rica frecuentemente, después de invertir sumas considerables de dinero en activos, los gerentes o tomadores de decisiones podrían caer en el error de olvidarse de ellos, de olvidar el costo de oportunidad que tienen cada uno de ellos, y solo miden la utilidad contable de las oficinas al final de cada periodo. Esto significa que puede haber un gran error, ya que una sucursal u agencia bancaria puede tener mucho menos activos que otra, y ser más rentable, ya que optimiza sus procesos; es decir, que con menos activos produce más y por lo tanto aumenta la rentabilidad, y crea valor para la misma.

De esta forma, debemos resaltar el papel importante que juega el rendimiento que puede ofrecer cada sucursal bancaria y su respectivo costo del capital. Siendo de interés para el Banco de Costa Rica que su capital genere beneficios económicos reales; es por ello que el EVA se ha convertido en una excelente herramienta que le permitirá a la alta administración del BCR determinar la rentabilidad económica real que poseen las sucursales según la cantidad de activos que poseen.

En vista de lo expuesto, la presente investigación se considera de gran relevancia, ya que nos permitirá poseer el Valor Económico Agregado (EVA) como herramienta para la medición de la rentabilidad, al igual que conocer la capacidad de las sucursales bancarias de Heredia de generar valor, o incluso de todas las oficinas del Banco de Costa Rica si así lo decidiera la administración del banco para un estudio posterior.

3.1. Metodología Empleada

La metodología a utilizar en este trabajo de investigación es la del Valor Económico Agregado, conocido también, por sus siglas en inglés, como EVA. Esta metodología va a suponer que el éxito de la misma está relacionada directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades.

Con la implementación de esta metodología en el Banco de Costa Rica, se pretende reducir la dificultad con que la administración del banco determina y compara la rentabilidad obtenida en cada una de las oficinas de Heredia, según los activos que posee cada una de estas sucursales, para el año 2017.

Con la implementación de esta metodología en las oficinas de Heredia se logrará:

1. Aumentar el valor para cada una de ellas. Para conseguirlo, se deben lograr el mínimo costo de capital.

2. Trabajar con el mínimo riesgo. Para conseguirlo, se deben lograr las siguientes metas:

- Proporción equilibrada entre las captaciones y las colocaciones.
- Proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo. (Optimización del calce de plazos)
- Cobertura de los diferentes riesgos: de cambio, de intereses del crédito y de los valores bursátiles.

3. Disponer de niveles óptimos de liquidez. Para conseguirlo se debe obtener un financiamiento adecuado de los activos corrientes y un equilibrio entre ingresos y gastos.

3.1.1. Recopilación de información financiera de la empresa

Este es el primer paso a seguir en el proceso de valorar una empresa; se debe recopilar información de los estados financieros entre los que encontramos el Balance General y el Estado de Resultados de los últimos cinco años. Sin embargo para el presente estudio se enfatizará en los años 2016 y 2017, ya que según nos comentaron en el Banco de Costa Rica fue hasta el año 2015 donde se implementó un sistema de contabilidad denominado “Multinivel, Inteligencia Financiera”, el cual permite a cada tomador de decisiones del banco, sean estos: Junta Directiva, Directores, Gerentes Regionales, Gerentes Locales, o Gerentes de Tienda, acceder a los estados financieros de cada sucursal para conocerlos e interpretarlos con el fin de tomar las mejores decisiones financieras en el corto, mediano y largo plazo.

Producto de la investigación, se determinó que antes de la implementación de este sistema contable en el año 2015 la información financiera no circulaba a los gerentes de tienda de manera expedita, los encargados de cada sucursal no tenían acceso a la información financiera detallada por sucursal. La información era muy limitada, incluso acceder a esa información hoy es difícil; muchos de los gerentes analizaban los estados financieros del Banco de Costa Rica en general, el cual han sido siempre de dominio público por ser una institución pública.

Con el análisis de los datos correspondientes a los años 2016 y 2017 de cada una de las oficinas, se podrá analizar crecimientos y tendencias de las cuentas de ingresos y gastos durante dicho período. La información financiera se obtuvo del portal de Información interno del Banco de Costa Rica, de la intranet del Banco de Costa Rica y de los documentos aportados por la gerencia.

3.1.2. Depuración de información financiera

Para el presente trabajo de investigación, se deberá contar con la información necesaria en relación con las diferentes áreas de operación de la empresa y sobretodo la relacionada con el producto o servicio ofrecido.

Para tomar esta información y realizar este estudio se solicita al Banco de Costa Rica los estados financieros de los últimos cinco años, además del Balance General y Estado de Resultados por oficinas, filtradas por provincia.

Después de depurada la información contable, se procede a hacer en una hoja de cálculo los análisis respectivos para el cálculo del EVA, tomando en cuenta las variables claves en el ejercicio de valoración que se detallan a continuación-

El total de activos de cada sucursal, el activo neto, las ventas netas (el cual es equivalente a los ingresos por intermediación financiera), ingresos y gastos operativos, el margen operacional y la tasa Impositiva.

En cuanto a los ingresos y gastos, lo que debe considerarse en los Ingresos de operación (en lugar de ventas) son aquellos ingresos que se generan recurrentemente de sus operaciones naturales y afines a la actividad financiera e igualmente en sus gastos de operación, ya que la utilidad de operación debe reflejar justamente las ganancias operativas derivadas de su giro de negocio.

La tasa impositiva o impuesto de la renta a utilizar será la de un 30%, sin embargo, existen otros importes adicionales que los bancos estatales están obligados por ley a trasladar a otras instituciones. Entre los principales importes encontramos:

- 10% de sus ganancias al Instituto de Fomento Cooperativo (Infocoop),
- 5% a la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación (Conape)
- 3% a la Comisión Nacional de Emergencias.

Para el presente trabajo de investigación se utilizará una tasa impositiva del 30%, debido a la recomendación del profesor tutor MBA. Randy López.

3.2. Análisis de la gestión financiera

Actualmente, el Banco de Costa Rica utiliza las siguientes razones financieras para la medición de la rentabilidad:

- ROE: Utilidad Neta / Patrimonio
- ROA: Utilidad Neta / Activos Totales
- Margen Financiero / Activo Productivo
- Utilidad de Contribución / Ingresos Totales

Estos indicadores son básicos, sin embargo, si se emplean de forma correcta generan información muy valiosa para los tomadores de decisiones del Banco de Costa Rica.

La rentabilidad representa un área de especial atención porque mide los rendimientos que obtiene el banco sobre sus operaciones, inversiones y capital. La medición de la rentabilidad constituye un elemento central para evaluar la gestión, desempeño y el grado de éxito alcanzado por los gerentes del banco, en el cumplimiento del objetivo fundamental de generar un retorno satisfactorio sobre las inversiones del negocio. Por lo tanto, el análisis de la rentabilidad siempre es un tema de máxima importancia financiera y estratégica en toda empresa, organización o institución.

En cuanto al Banco de Costa Rica, cuando se implementó el sistema de contabilidad denominado “Multinivel, Inteligencia Financiera”, se programó para que las razones financieras de rentabilidad aparecieran automáticamente y de forma amigable al encargado de la sucursal, quien es la única persona con acceso

a esta información y el cual podrá interpretarlas con el fin de tomar las mejores decisiones.

Lo que pretende en banco con estos indicadores es que los gerentes conozcan cuál es la rentabilidad sobre el capital invertido o patrimonio y cuál es la rentabilidad sobre los activos de la empresa.

De esta forma el gerente local o gerente de tienda del banco puede ingresar al programa donde de una manera fácil y ágil podrá interpretar las razones “Return on Equity” (conocido como ROE por sus siglas en inglés), que es la rentabilidad sobre el capital invertido, y el Return On Assets (ROA), la cual mide la rentabilidad sobre los activos del banco.

3.3. Cálculo de la estructura de Capital

El conocimiento del costo de capital que debe tener el Banco de Costa Rica es sumamente importante, dado que toda evaluación financiera requiere tener disponibles los costos de las diferentes fuentes de financiamiento.

Conocer acerca de estos costos es importante ya que con dicha información la alta administración del banco puede crear estrategias para lograr las metas y objetivos que la organización ha establecido en el plan estratégico.

Los principales costos del Banco de Costa Rica corresponden al gasto por intermediación financiera, que es lo que paga el banco por las captaciones que recibe; es decir, lo que cancela por concepto de cuentas de ahorro, cuentas corrientes, ahorros automáticos y certificados de depósito a plazo, entre otros.

Para el cálculo del costo del capital se tomó en cuenta el costo de una variable, conocida como “Pool de fondos”, la cual corresponde a la tasa que las oficinas superavitarias en captaciones del Banco de Costa Rica cobran a las oficinas deficitarias en captaciones, esto básicamente es el costo de la utilización de los recursos internos del banco. Este dato es dado por el Banco de Costa Rica, se utiliza un 9,29% y se construye como un promedio de las tasas de captación; su cálculo es confidencial por lo que de ahora en adelante solo tomaremos esa variable.

3.3.1. Procedimiento en la tasa de interés del Pool de Fondos

Podemos entender entonces que el Pool de Fondos es el conjunto de saldos, tanto de captación como de colocación, que las oficinas ponen a disposición de otras oficinas para realizar la intermediación financiera y que tiene como fin asignar un costo/ingreso a la utilización/generación de esos recursos para evitar la distorsión que presenta la contabilidad financiera. El cálculo para determinar la tasa que se cobra en el Pool de Fondos será la tasa de rendimiento

de todas las inversiones del banco durante el mes. La tasa del Pool de fondos (1) en colones para enero del 2018 corresponde a un 9,29%. (Banco de Costa Rica, Intranet, enero 2018).

3.4. Cálculo de EVA

Para la presente investigación debemos tomar en cuenta que el cálculo del EVA debe abordarse con el siguiente principio: los recursos empleados en cada sucursal bancaria deben producir una rentabilidad superior a su costo. Es un principio básico, sin embargo, se deberá constatar que se cumpla en cada una de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica.

El objetivo de la investigación es implementar el EVA en cada una de las oficinas de Heredia; pero más aún, consiste en interiorizarla en los gerentes de tienda del Banco de Costa Rica, que ellos creen valor en sus sucursales bancarias, recordando que se crea valor cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad, con los recursos utilizados por la empresa. Se tiene que tener muy claro que el Valor Económico Agregado (EVA) es la utilidad operacional después de impuestos, menos el costo promedio de capital; es decir, si a todos los ingresos operacionales se le deducen la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital, se obtiene el EVA.

El valor económico agregado o utilidad económica en el Banco de Costa Rica se fundamenta en que los recursos empleados en cada una de las sucursales bancarias (o unidad operacional, llámese tienda) debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad o bien cerrar esa sucursal y trasladar los recursos a otra sucursal bancaria que genere.

El Valor Agregado se calculará en la investigación de las siguientes dos formas. Ambas son equivalentes y funcionan como método de control cruzado.

Método de Ingreso Residual:

- $EVA = UODI - (\text{Activo invertido} \times K_a)$
- $EVA = UODI - \text{Cargo por capital total}$

Método de Spread o margen:

- $EVA = (UODI/\text{Activo invertido} - K_a) \times \text{Activo invertido}$
- $EVA = (\text{Rendimiento operativo} - K_a) \times \text{Activo invertido}$
- $EVA = \text{Margen de valor agregado} \times \text{Activo invertido}$

Donde el UODI es la utilidad operativa después de impuesto y el K_a es el costo promedio de capital de todas las fuentes de financiamiento. A modo de ejemplo tomaremos los estados financieros de la oficina de Heredia centro, con el fin de determinar el EVA en ambos métodos, ya que los cálculos varían entre las oficinas.

Tabla N 3.1

Cálculo del EVA- Heredia, Métodos de Ingreso Residual y Spread

EVA Método residual			CAMBIO %
UODI	2 550	2 415	-5,3%
Activo Neto	42 773	44 728	4,6%
por K_a	2,9%	2,3%	-19,5%
Cargo por Capital	1 225	1 032	-15,8%
EVA	1 325	1 383	4,4%
EVA Metodo de margen (spread)			CAMBIO %
UODI	2 550	2 415	-5,3%
Activo Neto	42 773	44 728	4,6%
Rendimiento Operativo	6,0%	5,4%	-9,4%
Menos K_a	-2,9%	-2,3%	-19,5%
Margen de Valor Agregado	3,1%	3,1%	
EVA	1 325	1 383	4,4%
Comprobación de la Utilidad Neta al EVA			
Utilidad Neta	2 028	1 967	-3,0%
Patrimonio	7 922	7 331	-7,5%
por K_c	9,29%	9,29%	0,0%
Cargo por patrimonio	736	681	-7,5%
Otros ingresos y gastos netos	-47	-139	
Otros ingresos netos (1 - T)	-33	-97	195,7%
EVA	1 325	1 383	4,4%
Rendimiento sobre el EVA	16,7%	18,9%	
Rendimiento real sobre patrimonio	26,0%	28,2%	

Fuente: Elaboración Propia.

3.5. Análisis del EVA

Como se mencionó anteriormente, la administración del Banco de Costa Rica tiene dividido el territorio nacional por sectores. El caso en estudio se enfoca exclusivamente en la provincia de Heredia. Esta provincia se divide en los sectores de Heredia Norte y Heredia Sur. Los análisis detallados a continuación se harán dividiendo la provincia de Heredia en ambos sectores a solicitud expresa de los representantes del banco.

A continuación, se presentan los dos sectores, sector Norte y sector Sur de la provincia de Heredia, y la distribución de las mismas según oficinas del Banco de Costa Rica.

Tabla N 3.2

Distribución de oficinas por Sector

Sector Heredia Norte	Sector Heredia Sur
Heredia	San Antonio de Belén
San Rafael de Heredia	Santo Domingo
Barva	Centro de Negocios Barreal de Heredia
Mall Paseo de las Flores	Centro Comercial La Ribera de Belén
Plaza Heredia	Centro Comercial Real Cariari
Cubujuquí	San Isidro de Heredia
Mercedes Norte	San Joaquín de Flores
Santa Bárbara	

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1. Análisis por oficina: Sector Heredia Norte.

Como se mencionó anteriormente, el sector norte de Heredia está conformado por ocho oficinas comerciales. A continuación, se presentan los principales indicadores de rentabilidad para dichas oficinas para los años 2016 y 2017.

Tabla N 3.3

Indicadores de Rentabilidad, Sector Norte.

Sector Norte	ROE	ROE	ROA	ROA	EVA	EVA	R REAL S PAT.	R. REAL S PAT.
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Heredia	25,60%	26,83%	4,31%	3,99%	16,72%	18,87%	26,01%	28,16%
San Rafael de Heredia	29,38%	24,93%	4,07%	3,09%	20,38%	22,98%	29,67%	32,27%
Barva	19,80%	25,79%	3,78%	3,95%	13,12%	17,36%	22,41%	26,65%
Mall Paseo de las Flores	5,10%	5,72%	2,24%	2,50%	-3,55%	-3,41%	5,74%	5,88%
Plaza Heredia	10,22%	12,92%	2,40%	1,87%	-1,13%	3,48%	8,16%	12,77%
Cubujuquí	17,43%	23,84%	4,07%	3,87%	8,71%	16,47%	18,00%	25,76%
Mercedes Norte	-977,27%	-42,57%	-9,25%	-2,96%	-650,00%	-96,04%	-640,71%	-86,75%
Santa Bárbara	25,03%	19,50%	3,18%	2,85%	17,85%	11,28%	27,75%	21,18%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Heredia

La oficina de Heredia es una de las más rentables del sector norte de Heredia. Como se puede determinar en la Tabla N 3, posee una ROE de 26,83%, teniendo un incremento de 1,23% con respecto al año anterior; igualmente, el EVA aumentó del 2016 al 2017 en un 2,15%, uno de los mejores niveles en Heredia Norte. A nivel de activos duplica prácticamente a cualquiera de las oficinas ubicadas en los sectores norte y sur de Heredia. El crecimiento real sobre el patrimonio también aumento en 2,15% en los periodos 2016 y 2017.

Por otra parte, el Rendimiento sobre los activos (ROA) también disminuyó un 0,32%, producto de la disminución en su cartera de crédito y a las operaciones canceladas.

En cuanto al análisis del Costo de Capital, podemos observar que dicha oficina es deficitaria, lo que quiere decir que coloca en créditos más de lo que capta, por lo que tiene que acudir al Pool de fondos y financiarse asumiendo el costo que esto conlleva. Los montos de financiamiento que solicitó dicha oficina en los años 2016 y 2017 al pool de fondos, corresponden a 699 y 501 millones de colones respectivamente, los cuales son montos manejables para el tamaño de oficina; sin embargo, afectan directamente su rentabilidad. Además, esta oficina posee ingresos operativos altos que contribuyen a mantener la rentabilidad ya que es una oficina altamente transaccional, que además brinda servicios que no se ofrecen en todas las oficinas de las zonas norte y sur, como banca corporativa y cajitas de seguridad.

Tabla n 3.4

Principales indicadores de la oficina de Heredia

ROE	25,60%	26,83%
ROA	4,31%	3,99%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>16,72%</u>	<u>18,87%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	26,01%	28,16%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de San Rafael de Heredia

La oficina de San Rafael de Heredia se encuentra dentro de las tres oficinas con más rentabilidad de la zona de Heredia norte; sin embargo, su ROE y ROA

han venido disminuyendo a través del tiempo. Caso contrario sucede con el EVA, ya que ha aumentado en 2,60% del 2016 al 2017, lo que es bastante bueno y es un monto bastante significativo; igualmente la rentabilidad sobre el patrimonio ha venido aumentado, lo que se explica que los ingresos y gastos operativos influyen positivamente en la rentabilidad de la oficina, no así otras cuentas contables que afectan el capital y la rentabilidad de los activos.

Con respecto al equilibrio financiero que debe tener la oficina entre colocaciones y captaciones, esta tiene un equilibrio moderado entre lo que capta y lo que coloca. Aunque existe una inclinación a colocar más de lo que capta, se mantiene bastante bien, eso logra que el margen de intermediación se mantenga estable y no exponga a la oficina a reducir su margen de intermediación pagando en demasía la tasa del Pool de Fondos del 9,29%. Una de las ventajas de la oficina es que al no necesitar tanto recurso del Pool de Fondos, su rentabilidad se mantiene positiva y con tendencia al crecimiento como lo podemos observar en el EVA. Otro factor que ha ayudado a incrementar la rentabilidad es la buena gestión en la reducción de los gastos, que tiene a la oficina, a tener solo el personal estrictamente necesario.

Tabla n 3.5

**Principales indicadores de la oficina
de San Rafael de Heredia**

ROE	29,38%	24,93%
ROA	4,07%	3,09%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>20,38%</u>	<u>22,98%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	29,67%	32,27%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Barva

La oficina de Barva es la que más ha crecido en cuanto a rentabilidad se refiere. Tanto su rendimiento sobre acciones, el rendimiento sobre activos, el EVA y el rendimiento real sobre patrimonio ha crecido considerablemente. El ROE creció un 5,59%, el ROA, creció un 0,17%, el EVA un 5,24% y el rendimiento sobre patrimonio un 4,24%, lo que la convierte en la oficina con tendencia positiva más destacada de la zona norte de Heredia.

Uno de los factores que afectan su rentabilidad es que la oficina es deficitaria, lo que quiere decir que coloca más de lo que capta. Al suceder esto, la oficina acude al Pool de Fondos para financiarse, con lo que afecta negativamente su rentabilidad. El aumento en los ingresos operativos y la reducción de los gastos favorecen los buenos resultados en cuanto a rentabilidad.

Tabla n 3.6

Principales indicadores de la oficina de Barva

ROE	19,80%	25,79%
ROA	3,78%	3,95%
RENDIMIENTO SOBRE EL EVA	13,12%	17,36%
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	22,41%	26,65%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Mall Paseo de las Flores

La oficina del Mall Paseo de las Flores posee una tendencia positiva en cuanto a la rentabilidad se refiere, para el año 2017 existe una mejora en el ROE de 0,62%, en el ROA de 0,26%, de 0,14% en la rentabilidad real sobre patrimonio. Sin embargo, en el cálculo del EVA la rentabilidad cae un -0,14%, esto se debe a que la contabilidad ayuda a mejorar la rentabilidad; sin embargo, cuando dejamos

solamente las partidas operativas se denota que hay un decrecimiento real en la rentabilidad. La razón se debe a esta oficina si utiliza gran parte de sus ingresos en pagar los intereses del Pool de Fondos, por ejemplo: casi el 100% de sus ingresos financieros por prestación de servicios se consumen en pagar los 375 y 350 millones que solicitaron al Pool de Fondos para los años 2016 y 2017 respectivamente.

La oficina del Mall Paseo de las Flores es deficitaria, ya que capta menos de lo que coloca en créditos; esto hace que tenga que financiarse en el Pool de Fondos, a una tasa de 9,29%, que es muy alta. Aunado a esto, los gastos de administración son bastante más superiores que el promedio de las demás oficinas de la zona, lo que afecta directamente su rentabilidad y disminuye su margen de intermediación impactando sus finanzas.

Tabla n 3.7

**Principales indicadores de la oficina
del Mall Paseo de las Flores**

ROE	5,10%	5,72%
ROA	2,24%	2,50%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>-3,55%</u>	<u>-3,41%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	5,74%	5,88%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Plaza Heredia

La oficina de Plaza Heredia ha tenido cambios positivos bastante significativos, ya que el ROE aumentó un 2,70%, el EVA aumentó un 2,35% y el rendimiento sobre el patrimonio aumentó un 4,61%; sin embargo, el ROA disminuyó -0,53% producto de la disminución de cartera de crédito y de las cancelaciones de préstamos que le realizan a la oficina.

Esta es una oficina que al igual que la mayoría de oficinas de Heredia es deficitaria; es decir, coloca más de lo que capta. Los montos solicitados al Pool de Fondos no son muy significativos; para los años 2016 y 2017 solicitaron 53 y 37 millones respectivamente, sin embargo, al no tener fuertes captaciones la rentabilidad de la oficina se ve afectada negativamente.

Adicionalmente, los gastos de administración representan más de la mitad de los ingresos por intermediación financiera, por lo que afecta directamente su rentabilidad. Por otra parte, su rentabilidad se ve favorecida por los ingresos por prestación de servicios que representan más del 60% de los ingresos totales de la oficina y son los que al final hacen que la oficina rescate un poco los datos de la rentabilidad.

Tabla n 3.8
Principales indicadores de la
Oficina de Plaza Heredia

ROE	10,22%	12,92%
ROA	2,40%	1,87%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>-1,13%</u>	<u>3,48%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	8,16%	12,77%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Cubujuquí

La oficina de Cubujuquí ha mejorado mucho su rentabilidad, al igual que la oficina anterior, los cambios han sido significativos. El ROE aumentó un 5,41%, el EVA aumentó un 7,76% y el rendimiento real sobre patrimonio aumentó 7,76%; sin embargo, el ROA disminuyó en un 0,20% lo cual es una variación muy leve.

Si tomamos en cuenta solo las cuentas operativas, vemos que es donde hay mayor crecimiento, por lo que se concluye que la oficina viene realizando una buena gestión financiera.

En cuanto al margen de intermediación, la oficina cuenta con un déficit en sus captaciones; al igual que otras oficinas, se coloca más de lo que se capta y esto trae un perjuicio en la rentabilidad de la oficina, ya que se deben pagar los costos por financiamiento, y como vimos anteriormente el costo de capital corresponde a un 9,29%.

Para los años 2016 y 2017 la oficina debe pagar al Pool de Fondos aproximadamente 395 y 224 millones de colones respectivamente, a una tasa del 9,29%, lo cual es muy oneroso. Sin embargo, la oficina cuenta con otros ingresos (superiores al promedio de las oficinas de la zona) como los “ingresos por intermediación financiera” e “ingresos por prestación de servicios” que ayudan a mejorar su rentabilidad.

Tabla n 3.9
Principales indicadores de la
oficina de Cubujuqui

ROE	17,43%	23,84%
ROA	4,07%	3,87%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>8,71%</u>	<u>16,47%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	18,00%	25,76%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Mercedes Norte

Según los estados financieros de la oficina de Mercedes Norte del Banco de Costa Rica, la oficina no es rentable. Es una oficina transaccional que no genera, por ende, no tiene rentabilidad en ninguno de los periodos en estudio, tiene una

tendencia negativa constante. La única forma de mantenerla es porque la oficina es parte del plan estratégico del BCR, sin embargo esta política iría en contra de la razón de ser del EVA, en el cual habría que trasladar los recursos deficitarios a una oficina que si sea rentable.

Para ilustrar de una mejor forma, se menciona que esta oficina generó en los años 2016 y 2017, 14 y 27 millones de colones respectivamente, por concepto de ingresos por intermediación financiera y que solo en el rubro de gastos de administración superen los 130 y 138 millones para el mismo periodo de tiempo.

Para el año 2017 hubo una mejora en la rentabilidad de la oficina, sin embargo, ésta se debió a la venta de uno de los bienes adjudicados, y la venta de bienes adjudicados ingresa directo a la utilidad neta de la oficina en el estado de resultados; es por ese motivo que se nota una mejoría en el ROE, ROA, EVA y en el rendimiento sobre patrimonio, pero indudablemente esta oficina le da pérdidas significativas al Banco de Costa Rica.

Tabla n 3.10

**Principales indicadores de la
oficina de Mercedes Norte**

ROE	-977,27%	-42,57%
ROA	-9,25%	-2,96%
RENDIMIENTO SOBRE EL EVA	-650,00%	-96,04%
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	-640,71%	-86,75%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Santa Bárbara

La oficina de Santa Bárbara de Heredia es la única oficina de Heredia norte que viene disminuyendo su rentabilidad a través del tiempo con tendencia negativa. Todos sus indicadores financieros se han afectado; por ejemplo, observamos que el ROE pasó de un 25,03% en el año 2016 a un 19,50% en el año 2017, igualmente el ROA, disminuyó un 0,33% con respecto al año anterior, el EVA disminuyó un 6,57% y el rendimiento real sobre patrimonio disminuyó en un 6,57%, que son valores bastante considerables.

En cuanto a su costo de capital, la oficina también es deficitaria en captaciones, lo que quiere decir que capta menos de lo que coloca, por lo que también necesita financiarse por medio del Pool de Fondos, disminuyendo el margen de intermediación financiera.

Sus ingresos por Intermediación financiera son buenos, así mismo los ingresos por prestación de servicios; por otra parte, los gastos de administración y gastos por administración de servicios son bajos, lo que equilibra la rentabilidad de la oficina.

Tabla n 3.11

**Principales indicadores de la
oficina de Santa Bárbara**

ROE	25,03%	19,50%
ROA	3,18%	2,85%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>17,85%</u>	<u>11,28%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	27,75%	21,18%

Fuente: Elaboración propia.

En las oficinas de Heredia Norte se denota que las mismas han venido disminuyendo su rentabilidad con ligeros repuntes; estos repuntes en la mayoría de ocasiones no sobrepasan los dos puntos porcentuales. Estas variaciones pueden producirse por varios factores; entre ellos podemos encontrar la disminución de la Tasa Básica Pasiva de los últimos años; es decir, podemos ver cómo ha variado la TBP en los últimos seis años, el 4 de octubre del 2011 el Banco Central de Costa Rica fijó la TBP en un 11%, y a principios del 2017 se había fijado en un 4,45%.

Estos cambios abruptos en la TBP, (tasa que es fundamental en lo que corresponde a la intermediación financiera en Costa Rica), afectan drásticamente la rentabilidad de las oficinas y del Banco de Costa Rica en general. Es por eso, que es de vital importancia contar con sistemas de valuación financiera como el EVA, ya que nos permite determinar si realmente una sucursal bancaria es realmente rentable, ya que se basa en los ingresos y gastos operativos.

Tabla n 3.12

**Calculo del EVA en los últimos cinco años
zona Heredia Norte**

	Sector Norte	EVA	EVA	% de var.	EVA	% de var.	EVA	% de var.	EVA	% de var.	EVA	% de var.
		2012	2013		2014		2015		2016		2017	
1	Heredia	19,42%	20,67%	1,25%	18,12%	-2,55%	19,37%	1,25%	16,72%	-2,65%	18,87%	2,15%
2	San Rafael de Heredia	23,08%	24,78%	1,70%	22,96%	-1,82%	23,48%	0,52%	20,38%	-3,10%	22,98%	2,60%
3	Barva	15,82%	19,16%	3,34%	17,20%	-1,96%	15,31%	-1,89%	13,12%	-2,19%	17,36%	4,24%
4	Paseo de las Flores	-0,85%	-1,61%	-0,76%	-2,15%	-0,54%	-2,71%	-0,56%	-3,55%	-0,84%	-3,41%	0,14%
5	Plaza Heredia	5,45%	5,28%	-0,17%	4,15%	-1,13%	2,23%	-1,92%	-1,13%	-3,36%	3,48%	4,61%
6	Cubujuquí	11,41%	11,65%	0,24%	10,11%	-1,54%	10,35%	0,24%	8,71%	-1,64%	16,47%	7,76%
7	Mercedes Norte	-80,40%	-94,24%	-13,84%	-81,70%	12,54%	-95,54%	-13,84%	-650,00%	-554,46%	-96,04%	553,96%
8	Santa Bárbara	20,55%	19,97%	-0,58%	19,25%	-0,72%	18,67%	-0,58%	17,85%	-0,82%	11,28%	-6,57%

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Análisis por oficina: Sector Heredia Sur.

Como se mencionó anteriormente, el sector Sur de Heredia está conformado por siete oficinas comerciales, una menos que en el sector Norte. A continuación, se presentan los principales indicadores de rentabilidad para dichas oficinas para los años 2016 y 2017.

Tabla N 3.13

Indicadores de Rentabilidad, Sector Heredia Sur.

	ROE	ROE	ROA	ROA	EVA	EVA	R REAL S PAT.	R. REAL S PAT.
Sector Sur	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
San Antonio de Belén	7,38%	6,57%	3,10%	2,81%	-0,90%	-2,26%	8,39%	7,03%
Santo Domingo	29,31%	26,47%	3,67%	3,35%	21,26%	21,17%	30,55%	30,55%
Centro de Negocios Barreal	44,97%	33,25%	8,09%	6,43%	24,14%	24,19%	33,43%	33,48%
La Ribera de Belén	1,41%	4,29%	0,25%	1,27%	-6,98%	-9,81%	2,31%	-0,52%
Real Cariari	7,03%	8,72%	2,41%	2,03%	-2,59%	0,61%	6,70%	9,90%
San Isidro de Heredia	7,01%	1,59%	2,84%	0,50%	-1,94%	-1,27%	7,35%	8,02%
San Joaquín de Flores	31,43%	28,19%	4,61%	4,05%	19,94%	15,02%	29,23%	24,31%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de San Antonio de Belén

La oficina de San Antonio de Belén ha venido disminuyendo sus indicadores financieros, tanto el ROE como el ROA, el EVA y el rendimiento real sobre patrimonio han decrecido en los últimos años. El ROE disminuyó en -0,81%, mientras que el ROA disminuyó en -0,29%, el EVA lo hizo en un -1,16% y el rendimiento real sobre patrimonio en -1,36%.

Las causas de este fenómeno se deben a que la oficina de San Antonio de Belén por muchos años ha sido muy buena colocadora de crédito para la zona de Heredia Sur; sin embargo, es muy deficitaria en cuanto a la captación. Es una

oficina a la que le cuesta captar recursos del mercado y por ende al conseguir esos recursos tiene que asumir un costo bastante considerable; es decir, la oficina ha colocado durante años una vasta cantidad de crédito en sus diferentes rubros, tales como: vivienda, consumo, etc.; sin embargo, no tiene los recursos para poder colocar. Debido a eso tiene que acudir al Pool de Fondos, el cuál es una forma de financiamiento interna, y eso provoca una reducción drástica de la rentabilidad de la oficina. Por medio del resultado del EVA, se puede decir que la oficina no está siendo rentable. El EVA presenta en el año 2016 una tasa de -0,90%, y pasa a una tasa en el 2017 del -2,26%, lo que enciende las alertas, pues su operatividad no está siendo suficiente para llegar al punto de equilibrio, ni de generar rentabilidad.

Por ejemplo, en el año 2016 la oficina tuvo que pedir prestado 635 millones de colones al Pool de Fondos a una tasa de 9,29% y para el año 2017, tuvo que solicitar 746 millones, para poder cubrir las necesidades de sus clientes en cuanto a crédito, esto reduce las ganancias de la oficina. Por otra parte, el EVA está arroja un valor negativo, por lo que no se refleja ninguna rentabilidad. Recordemos que el EVA es el resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas (gobierno en este caso). Según el indicador del EVA la oficina no es rentable.

Tabla n 3.14
Principales indicadores de la oficina
de San Antonio de Belén

ROE	7,38%	6,57%
ROA	3,10%	2,81%
RENDIMIENTO SOBRE EL EVA	-0,90%	-2,26%
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	8,39%	7,03%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Santo Domingo

La oficina de Santo Domingo se ha destacado a través de los años por ser una oficina captadora de recursos. Sus números andan bastante bien, el ROE pasa de un 29,31% en el 2016 a un 26,47% en el 2017; el ROA disminuye levemente de un 3,67% a un 3,35% en el mismo periodo. El EVA nos indica que la oficina de Santo Domingo es de las mejores de la zona de Heredia Sur, en cuanto a rentabilidad se refiere, pasó de un 21,26% a un 21,17%, lo cual es una disminución muy breve; el rendimiento real sobre patrimonio permanece invariable en un 30,55%.

Uno de los factores del éxito en la buena gestión financiera se debe a que esta oficina capta recursos del público a un bajo costo, a través de cuentas de ahorro, cuentas corrientes, ahorros automáticos, incluso certificados de depósito a plazo y luego los coloca en los créditos. Otro factor que ayuda es que la oficina no es muy exitosa colocando crédito, por lo que no tiene que financiarse en el Pool de Fondos, más bien la oficina invierte en el Pool de Fondos y recibe un premio por ello, y esto se ve reflejado en su rentabilidad. Este premio proviene de lo que las oficinas deficitarias le deben pagar al Pool de Fondos; es decir, la oficina tiene ingresos por las colocaciones de crédito y por lo que recibe del Pool de Fondos. Por ejemplo, en el año 2017 la oficina tuvo un superávit de 69 millones, después de haber balanceado entre captaciones y colocaciones, ese dinero se envía al Pool de Fondos y la oficina recibe su pago por concepto de intereses.

Tabla n 3.15
Principales indicadores de la oficina
de Santo Domingo de Heredia

ROE	29,31%	26,47%
ROA	3,67%	3,35%
RENDIMIENTO SOBRE EL EVA	21,26%	21,17%
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	30,55%	30,55%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Centro de Negocios Barreal de Heredia

La oficina del Centro de Negocios Barreal es la más rentable de la gerencia de Heredia Sur, posee excelentes indicadores financieros, un ROE de 44,97% y un 33,25% para los años 2017 y 2017 respectivamente, sin duda el más alto de la zona; además, un ROA de 8,09% y 6,43% para el mismo periodo, estas cifras que prácticamente duplican el ROA de su homóloga de Santo Domingo. En cuanto al EVA la oficina de Barreal registra 24,14% y 24,19%, los mejores indicadores de las gerencias de Heredia Sur y Norte; en cuanto a la rentabilidad real sobre patrimonio registran un 33,43% y un 33,48% para el mismo periodo.

La oficina del Centro de Negocios Barreal maneja un balance muy apropiado entre lo que capta y lo que coloca, esto hace que, aunque tiene que pedir fondos al Pool de Fondos, no son montos muy significativos. Por ejemplo, para los años 2016 y 2017 solicitó 223 millones y 100 millones de colones respectivamente, que son montos no tan significativos y con tendencia a la baja.

Otro factor que beneficia a la rentabilidad de la oficina es que en esta sucursal se ubican los ejecutivos empresariales, es la única oficina de la gerencia de Heredia Sur que cuenta con ejecutivos empresariales. Estos ejecutivos registran las captaciones de las empresas en la oficina de Barreal de Heredia, mientras los créditos empresariales se registran a nombre de la gerencia, por lo que hay un beneficio considerable, ya que disminuyen el costo de capital y, como se mencionó anteriormente, la oficina casi no tiene que utilizar el Pool de Fondos.

Recientemente, la oficina tuvo un gasto extraordinario de más de quinientos millones de colones por concepto de remodelación; sin embargo, este hecho no afectó su rentabilidad, debido a que también hubo un ingreso extraordinario, ambos en el año 2017. Esto produjo un incremento en la cuenta de “otros ingresos operativos” debido a la venta de una propiedad (bienes adquiridos), el cual redujo la estimación de la cuenta “Disminución de estimaciones por deterioro valores bienes realizables” y ayudó a mantener la rentabilidad a pesar de que el Pool de Fondos era más alto que en el año 2017.

Tabla n 3.16

**Principales indicadores de la oficina
Centro de Negocios Barreal de Heredia**

ROE	44,97%	33,25%
ROA	8,09%	6,43%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>24,14%</u>	<u>24,19%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	33,43%	33,48%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Centro Comercial La Ribera de Belén

La oficina del Centro Comercial La Ribera de Belén, aunque no es muy rentable, presenta tendencia al alza, viene creciendo en cuanto rentabilidad se refiere. Por muchos años la oficina fue transaccional por lo que casi no generaba utilidades, sin embargo, un cambio en la estrategia hizo que estos datos comenzaran a revertirse, la oficina empezó a colocar y a captar aumentando su rentabilidad.

EL ROE pasó de un 1,41% a un 4,29% y el ROA creció de un 0,25% a un 1,27%; sin embargo, el EVA y el Rendimiento real sobre patrimonio decrecieron, ambos en un -2,83%, para el mismo periodo.

Con respecto al costo de capital, es una oficina que coloca más de lo que capta, por lo que los montos solicitados al Pool de Fondos no son muy significativos; para los años 2016 y 2017 solicitaron 18 y 11 millones de colones respectivamente.

Al tener captaciones relativamente bajas, la rentabilidad de la oficina se ve afectada negativamente. Por otra parte, su rentabilidad se ve favorecida por los ingresos por prestación de servicios que representan más del 50% de los ingresos totales.

Tabla n 3.17

Principales indicadores de la oficina de Centro

Comercial la Ribera de Belén

ROE	1,41%	4,29%
ROA	0,25%	1,27%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>-6,98%</u>	<u>-9,81%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	2,31%	-0,52%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de Centro Comercial Real Cariari

La oficina del Centro Comercial Real Cariari es una de las pocas que viene con tendencia positiva en cuanto a rentabilidad se refiere. El ROE lo aumentó de 7,03% a 8,72% en los años 2016 y 2017, el ROA estuvo con una leve variación a la baja, pero no fue muy significativa; mientras que el EVA aumentó un 3,2%, y el rendimiento real sobre el patrimonio también obtuvo un 3,2%. Estos datos nos dicen que la oficina viene mejorando su gestión financiera, reduciendo los gastos y teniendo equilibrio en cuanto a captaciones y colocaciones se refiere.

Con respecto al costo de capital, la oficina cuenta con un déficit en sus captaciones. Al igual que en otras oficinas de la zona, la oficina de Real Cariari coloca más de lo que capta y esto trae un perjuicio en la rentabilidad de la oficina.

Prácticamente sus “ingresos financieros por prestación de servicios” se utilizan completamente para pagar al Pool de Fondos.

Este monto es bastante considerable y corresponde a aproximadamente 152 y 162 millones de colones que la oficina debe pagar. Sin embargo, cuenta con otros ingresos como los “ingresos por intermediación financiera” que le ayudan a mejorar su rentabilidad.

Tabla n 3.18

**Principales indicadores de la oficina
del Centro Comercial Real Cariari**

ROE	7,03%	8,72%
ROA	2,41%	2,03%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>-2,59%</u>	<u>0,61%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	6,70%	9,90%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de San Isidro

La oficina de San Isidro de Heredia presenta una tendencia negativa con los indicadores financieros del ROE Y ROA, las variaciones entre un período a otro corresponden a -5,42%, -2,32% respectivamente. En cuanto al EVA, existe un pequeño repunte de un 0,67%, sin embargo, los valores son negativos; por ejemplo, para el último período en estudio el EVA se registró en un -1,27% lo cual nos dice que no se está realizando una adecuada gestión financiera.

En cuanto al costo de capital es una oficina que no capta los recursos que coloca y por ende debe sufragar los costos que implica acudir al Pool de Fondos. El activo neto ha decrecido en el último año, así como los ingresos por intermediación financiera.

Con respecto al gasto, el de administración y los de prestación de servicios han aumentado en los últimos años, lo que afecta directamente la rentabilidad de la oficina.

Tabla n 3.19

Principales indicadores de la oficina de San Isidro

ROE	7,01%	1,59%
ROA	2,84%	0,50%
RENDIMIENTO SOBRE EL EVA	-1,94%	-1,27%
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	7,35%	8,02%

Fuente: Elaboración propia.

Oficina de San Joaquín de Flores

La oficina de San Joaquín de Flores presenta datos favorables en cuanto a su gestión financiera y en cuanto a su rentabilidad. Los números son bastante atractivos, en varios de los indicadores financieros sobrepasan el 20%, lo que resulta muy atractivo para los inversionistas; sin embargo, durante el periodo en estudio, existe una disminución en la rentabilidad. En el ROE pasó de un 31,43% a un 28,19%, el ROA disminuyó de un 4,61% a un 4.05%; igualmente sucedió con el EVA, que disminuyó de un 19,94% a un 15,02%. Asimismo, el rendimiento real sobre patrimonio pasó de un 29,23% a un 24,31%, todos son buenos indicadores; sin embargo, la disminución de los créditos colocados está provocando esa tendencia negativa en la rentabilidad.

Con respecto al costo de capital, la oficina posee altos ingresos en los rubros de intermediación financiera e ingresos en la prestación de servicios,

además posee una tendencia en la reducción de los gastos, los cuales ha sabido manejar de manera adecuada.

Al igual que la mayoría de oficinas, San Joaquín es deficitaria en las captaciones; en otras palabras, no logra captar los recursos que coloca en créditos por lo que tiene que acudir al Pool de Fondos y solicitar los recursos a una tasa de 9,29%, con lo que se ve afectada su rentabilidad.

Tabla n 3.20

**Principales indicadores de la oficina
de San Joaquín deFlores**

ROE	31,43%	28,19%
ROA	4,61%	4,05%
<u>RENDIMIENTO SOBRE EL EVA</u>	<u>19,94%</u>	<u>15,02%</u>
RENDIMIENTO REAL S PATRIMONIO	29,23%	24,31%

Fuente: Elaboración propia.

A manera de conclusión de este apartado, podemos observar que las oficinas de Heredia Sur han venido disminuyendo su rentabilidad con ligeros repuntes; estos repuntes en la mayoría de ocasiones no sobrepasan los dos puntos porcentuales. Estas variaciones pueden producirse por varios factores, entre ellos podemos encontrar la disminución de la Tasa Básica Pasiva de los últimos años; es decir, podemos ver cómo ha variado la TBP en los últimos seis años, el 4 de octubre del 2011 el Banco Central de Costa Rica fijó la TBP en un 11%, y a principios del 2017 se había fijado en un 4,45%.

Estos cambios abruptos en la TBP, (tasa que es fundamental en lo que corresponde a la intermediación financiera en Costa Rica), afecta drásticamente la rentabilidad de las oficinas y del Banco de Costa Rica en general. Es por eso, que

es de vital importancia contar con sistemas de valuación financiera como el EVA, ya que nos permite determinar si realmente una sucursal bancaria es realmente rentable, ya que se basa en los ingresos y gastos operativos.

Tabla n 3.21

**Cálculo del EVA en los últimos cinco años
zona Heredia Sur**

		EVA	EVA	% de var.	EVA	% de var.	EVA	% de var.	EVA	% de var.	EVA	% de var.
	Sector Sur	2012	2013		2014		2015		2016		2017	
1	San Antonio de Belén	1,80%	-0,46%	-2,26%	0,50%	0,96%	-1,76%	-2,26%	-0,90%	0,86%	-2,26%	-1,36%
2	Santo Domingo	23,96%	22,97%	-0,99%	22,66%	-0,31%	21,67%	-0,99%	21,26%	-0,41%	21,17%	-0,09%
3	Centro de Neg.Barreal	26,84%	25,99%	-0,85%	25,54%	-0,45%	24,69%	-0,85%	24,14%	-0,55%	24,19%	0,05%
4	La Ribera de Belén	-4,28%	-8,01%	-3,73%	-5,58%	2,43%	-4,38%	1,20%	-6,98%	-2,60%	-9,81%	-2,83%
5	Real Cariari	0,11%	2,41%	2,30%	1,81%	-0,60%	1,11%	-0,70%	-2,59%	-3,70%	0,61%	3,20%
6	San Isidro de Heredia	0,76%	0,53%	-0,23%	-0,54%	-1,07%	-0,77%	-0,23%	-1,94%	-1,17%	-1,27%	0,67%
7	San Joaquín de Flores	22,64%	16,82%	-5,82%	15,64%	-1,18%	15,52%	-0,12%	19,94%	4,42%	15,02%	-4,92%

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, la tendencia del EVA entre las distintas oficinas del Heredia Sur es negativa; además la gerencia de Heredia Norte es más rentable que la gerencia Sur. Según se observó el promedio del EVA entre las oficinas de Heredia Norte fue de 9,60% y 11,31% para los años 2016 y 2017, teniendo a su haber dos oficinas con EVA negativo. Por otra parte, nos encontramos con el escenario de Heredia Sur, que tiene un EVA de 9,33% y 8,71% para los años 2016 y 2017; sin embargo, nos encontramos con un dato alarmante, la gerencia de Heredia Sur posee cuatro oficinas de siete con un EVA negativo, lo cual es preocupante. Este EVA es negativo debido a que el costo de capital es alto, recordemos que la tasa es 9,29%, además las oficinas no están captando lo suficiente, por lo que al acudir al Pool de Fondos se comen las utilidades y, por ende, su rentabilidad.

Por otra parte se encontró en dicha investigación que el Costo Promedio Ponderado de Capital del Banco de Costa Rica es sumamente alto, las oficinas superavitarias trasladan sus fondos al Pool de Fondos, y este traslada los fondos a las oficinas deficitarias a cambio de una tasa del 9.29%. Eso se considera una tasa extremadamente alta, ya que si la comparamos con la tasa de un CDP a seis meses plazo, la cual corresponde a una tasa del 6.75% (en el mismo Banco de Costa Rica), deja en una franca desventaja a las oficinas deficitarias de captaciones, ya que sus ingresos y sus utilidades se consumen en pagar este costo de capital.

El peligro de poseer un costo de capital alto es que desestimula a las oficinas superavitarias con respecto la colocación de crédito, y por ende el trabajo de la oficina, sus estrategias, objetivos y metas se ven desmejorados, además de la responsabilidad que tienen estas oficinas en la parte social y como debe alcanzar a la población más vulnerable con el crédito de vivienda. Es decir, si una oficina coloca un crédito lo tiene que ofrecer al público en ventanilla a una tasa que es ligeramente inferior al 9,75% según las tasas de mercado vigentes, lo que podría hacer que los gerentes de estas oficinas superavitarias decidan no colocar crédito, sino dedicarse a captar recursos para prestar al Pool de Fondos a una tasa similar al que habría colocado el crédito, solo que sin el eminente riesgo que implica el crédito, evitándose las estimaciones que conlleva en la parte contable y que reducen la utilidad de la oficina.

Esto provoca que una oficina con grandes ingresos, como la oficina de San Antonio de Belén, por citar un ejemplo, que se ha distinguido por ser una oficina colocadora de crédito durante muchos años, pero que es deficitaria en colocaciones, tenga que sacrificar prácticamente todas sus utilidades por pagar esta tasa tan alta de costo de capital. Por otra parte, muchas de las oficinas del Banco de Costa Rica tienen gastos administrativos muy superiores al promedio, y esto se repite en cada periodo sin que se tomen las medidas necesarias para

reducir el gasto, de maneja que afecta la rentabilidad de la oficina, así como la de la gerencia.

Otro dato que se encontró en el análisis y que afecta la rentabilidad de la oficina es que los empleados de cada sucursal son pagados por cada oficina. Sin embargo, muchos de esos empleados se mueven a otras oficinas y sus partidas contables de salario se siguen cargando a la oficina donde se encontraba, sin poderlos actualizar en la contabilidad. Esto será una de las recomendaciones, ya que solo un empleado con un ingreso mensual restará a la oficina varios millones al año, solo por un error contable, y este fue un error que se encontró en la mayoría de las oficinas.

Otro dato que se halló producto de la investigación es que hay oficinas que vienen arrastrando pérdidas durante años, sin que se haya tomado alguna decisión al respecto, tal es caso de la oficina de Mercedes Norte en Heredia, en la cual sus gastos son mayores a sus ingresos sin que haya causas atípicas. Según este modelo lo más óptimo es trasladar este recurso a las oficinas que sí producen, o averiguar si hay causas que no estén reflejadas en los estados financieros o en las notas y que no fueron proporcionadas para la realización de este estudio.

La rentabilidad de cada oficina no va a depender solamente de lo que cada gerente haga contable o financieramente, sino de la capacidad que tenga de impregnar en su personal y de interiorizar el EVA en cada uno de ellos como un modelo de creación de valor. Crear valor para el banco es crear valor para los accionistas que somos todos los contribuyentes de este país.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) PARA LAS OFICINAS DE HEREDIA DEL BANCO DE COSTA RICA

Objetivo

Elaborar la “Propuesta de implementación del modelo de Valor Económico Agregado para las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica”, con el fin de que ayude a determinar y comparar la rentabilidad obtenida en cada una de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica.

Justificación

El Banco de Costa Rica necesita contar con todas las herramientas necesarias para optimizar la medición de la rentabilidad, esto con el fin de crear valor a sus propietarios (el estado y sus contribuyentes) y ser atractivo para sus clientes e inversionistas; así como para sobrevivir a mercados altamente competitivos. Además, debe disponer de personal experto o con conocimientos financieros avanzados que puedan interpretar, buscar y sugerir métodos de valuación, que le permitan lograr una óptima medición de la rentabilidad y complementarlos con otros modelos similares si fuera necesario.

En el presente capítulo se hará una propuesta para que los directores y tomadores de decisiones del Banco de Costa Rica cuenten con un modelo de valuación de la rentabilidad por medio del método de Valor Económico Agregado (EVA). El fin de esta metodología es crear valor en la empresa, además ayudar a determinar y a comparar la rentabilidad obtenida entre cada una de las oficinas del sector de Heredia del Banco de Costa Rica.

Si los mandos superiores del banco están de acuerdo en implementar esta propuesta de modelo de valuación financiera, que se podrá aplicar no solamente en las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica, sino que se podría utilizar a nivel nacional. Eso a través de la aplicación del método, considerando todas las

cuentas de ingresos y gastos operativos incluso las que no se tomaron en cuenta para este trabajo de investigación, como lo son aquellos ingresos y gastos que se derivan del comercio electrónico y que se transan por medio de los distintos canales del banco como lo son: www.bancobcr.com/personas, BCR Empresas, BCR Comercial, BCR Compras, BCR Planilla, y toda la plataforma tecnológica del Banco de Costa Rica, la cual contabiliza los ingresos y gastos a nivel general del banco y no por oficina.

La implementación del modelo EVA hará que el Banco de Costa Rica consiga una diferenciación con respecto a sus competidores, ya que generará confianza a los clientes y a los inversionistas. Además, creará valor para los propietarios, que en este caso es el Gobierno mismo y, por ende, todos los costarricenses.

Por otra parte se concientizará a los colaboradores de la institución de que el banco enfrenta una ardua competencia local e internacional y que es menester ser rentable, y no solamente es eso, sino que cada día cree más valor para los accionistas.

Si un banco maneja una rentabilidad por encima de su competencia logrará ser sumamente atractivo para los futuros inversores; al igual que para quienes financiarán sus proyectos en el corto, mediano y largo plazo; tales como bancos en el exterior y otros entes internacionales.

De esta forma, con la implementación de esta propuesta se resaltará el rendimiento que puede ofrecer cada sucursal bancaria de Heredia y su respectivo costo del capital. Es de interés para el Banco de Costa Rica que el capital contabilizado en cada una de sus oficinas genere beneficios económicos reales, además de que haya un preciso control del gasto en cada oficina.

Por lo anterior, la propuesta de la metodología del EVA se convertirá en una excelente herramienta que le permitirá a la alta administración del BCR tomar decisiones de forma más apta y concientizada.

4.1 Importancia de la adopción del modelo del EVA

La adopción de la propuesta del modelo EVA, *Economic Value Added*, le permitirá a la administración del Banco de Costa Rica conocer a profundidad el principio del modelo, el cual es crear valor para los accionistas, crear valor como banco, así como en cada una de sus áreas y departamentos, pero por sobre todo, para las oficinas de la Heredia Norte y Sur que son las oficinas en estudio.

Este modelo proporcionará información relevante e importante para los encargados de la toma de decisiones; por consiguiente, se recomienda que toda la organización tome como suya la propuesta y comprenda que el modelo del EVA ayudará a crear valor para el Banco de Costa Rica.

Dentro del periodo comprendido (2016-2017) se puede denotar que cinco de las oficinas de Heredia han disminuido el EVA, por lo que se presume una “destrucción de valor” para los accionistas (en este caso el Estado); y para no visualizar el término tan diluido podemos llamar accionistas a todos los contribuyentes de la República de Costa Rica. Por eso es importante implementar la siguiente propuesta con el fin de que le permita al banco aumentar su rentabilidad y por ende crear valor para cada una de sus agencias o sucursales bancarias de la provincia de Heredia.

En la implementación del EVA, el modelo se debe enfocar en proporcionar datos e información correspondiente a la creación de valor para el accionista; el cual es el principal motivo por el cual las personas con recursos superavitarios invierten su dinero en las empresas u organizaciones. Ningún inversor va a colocar su dinero en una empresa u organización con el fin de perderlo, todos quieren ganar, y ganar lo máximo posible; por ende, se invierte su capital en actividades productivas, con un riesgo mayor que el de las inversiones consideradas como totalmente seguras.

En Costa Rica y a nivel mundial los inversionistas esperan recibir un premio mayor al invertir su dinero en empresas o instituciones que no son de bajo riesgo; es decir, que si no invierten en las emisiones de bonos del Banco Central en Costa Rica, o en los bonos del Tesoro en Estados Unidos de Norte América, cada inversionista solicitará una tasa de interés que mitigue ese riesgo, por ende, a mayor riesgo mayor tasa de interés.

El banco, al ser una institución del Estado, a veces no capta la atención de sus clientes en cuanto a conocer la rentabilidad del mismo, sino que confían en su solidez y en el respaldo del Estado. Sin embargo, es sumamente importante conocer los datos en cuanto a rentabilidad se refiere, ya que un banco rentable es sumamente atractivo, no solamente para sus clientes, sino para inversionistas en el exterior, u otros bancos que talvez estén analizando dar un préstamo al Banco de Costa Rica para fondeo, o simplemente para incentivar el financiamiento de un bien propio de ese país. Por ejemplo, un banco coreano que le preste al Banco de Costa Rica a una tasa menor a las del mercado con tal de que el banco financie a los costarricenses la compra de vehículos coreanos.

Por otra parte, mencionamos que en la Asamblea Legislativa de Costa Rica ha habido un proyecto de ley que se ha presentado en dos ocasiones, una de ellas hace tan solo unos meses, y consta en vender al Banco de Costa Rica con el fin de captar recursos para pagar deuda externa; aunque este proyecto de ley no tiene aceptación popular y quizás ni asidero legal, sí es importante mencionar que un banco con una rentabilidad alta, y con propuestas modernas de valuación financiera como el EVA, se podría cotizar mucho mejor para el bien del estado de Costa Rica, en caso de una posible venta.

Es deseable poder contar con un Banco de Costa Rica que pueda competir con cualquier banco público y privado de la región, y que sus índices de rentabilidad sean atractivos para cualquier inversionista.

4.2 Consideraciones previas a la adopción del Valor Económico Agregado EVA por parte de los tomadores de decisión del Banco de Costa Rica.

Una de las principales consideraciones antes de iniciar con la propuesta de la adopción del Valor Económico Agregado (EVA) es potencializar el conocimiento. Se debe empoderar, motivar y capacitar al personal del banco para que cuente con las herramientas necesarias para tratar de crear valor en cada una de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica.

Entre las principales propuestas y consideraciones podemos mencionar las siguientes:

4.2.1 Propuesta de capacitación financiera a los encargados de oficina.

Para una adecuada implementación de la propuesta, se recomienda que todo el personal que se desempeña como “encargado de oficina” o “jefe de oficina”, debe estar capacitado y debe tener a mano la información financiera del banco y de su oficina para su correcta interpretación. Todos los tomadores de decisiones deben contar con esta información y deben saberla interpretar, debe haber una comprensión absoluta de cada uno de los términos o procesos que se utilizan en dicho modelo. No se recomienda dar por sentado que los encargados de oficinas saben interpretar la información financiera, solo por el hecho de que tienen muchos años de trabajar con el banco; sino que deben de ser capacitados con los conocimientos necesarios, brindándoles las herramientas elementales para dicha implementación, pues no todos los encargados de oficina conocen a profundidad los temas financieros. En la realidad del banco y según la investigación se denotó que no todos los encargados de oficina poseen estudios universitarios, algunos son maestros empíricos, otros cuentan con estudios

universitarios, sin embargo hay personal que no manejan los temas contable - financiero de la institución.

Las capacitaciones deben ser de índole financiera y contable, debe ser una capacitación que le brinde al funcionario las herramientas básicas de la contabilidad y las finanzas para que pueda interpretar los estados financieros de su oficina.

Con respecto al costo de los mismos se propone contratar este servicio, un día a la semana (8 horas), durante cuatro semanas. Los costos rondan los \$800 dólares por persona por las cuatro sesiones. El costo de cada taller o curso debe cargarse a la contabilidad de cada oficina.

Los cursos que se impartirían serían como los que se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 4.22

Tabla de Talleres, tiempo y costo

Nombre del Curso/ Taller	Tiempo	Inversión	Comentario
Programa de análisis financiero esencial para la toma de decisiones crediticias	Un día a la semana (8 horas), por un mes	\$800.00 por persona	Este curso es impartido por Moisés Hernández, quién es instructor y ha laborado en otros bancos.
Estados Financieros Consolidados, Negocios Conjuntos, Combinación de Negocios y Asociadas (NIIF 3, NIIF 10, NIIF 11 y NIC 28)	8 horas	\$110.00 por persona	Impartido en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica.
Análisis Financiero Mediante Excel (Taller)	16 horas	\$110.00 por persona	Impartido en el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica.

Fuente: elaboración Propia.

4.2.2 Potencialización de la Universidad Corporativa SAGO

El Banco de Costa Rica cuenta con la Universidad Corporativa SAGO, la cual puede brindar capacitación en el área financiera o contable para todos los encargados de las oficinas del Banco de Costa Rica. Esta universidad corporativa tiene dos años de estar funcionando con el nombre de SAGO, sin embargo tiene varias décadas de estar capacitando a los funcionarios del Banco de Costa Rica..

Se recomienda que la administración del Banco de Costa Rica potencialice esta universidad corporativa, con personal propio del banco. Esto con el objetivo de que este personal pueda dar clases o tutorías de distintos temas tales como: contable, financiero, control, auditoría, entre otros, sin que esto signifique altos costos para el banco, por lo que se recomienda con el fin de disminuir costos. Estos tutores deben provenir del mismo banco, debe ser personal destacado y recomendado de las mismas áreas afines en materia del banco.

La opción de traer personal externo a la institución debe considerarse muy bien, ya que generalmente es muy oneroso.

En esta universidad se pueden implementar talleres de tres horas, donde se actualicen diversos temas como: manejo asertivo de las finanzas, nuevas prácticas de medición financiera, refrescamiento de los métodos utilizados para el cálculo y medición del rendimiento, nuevas prácticas de auditoría, análisis y control de estados financieros, donde todos estos temas son trascendentales para el buen manejo de las finanzas de cada oficina y del Banco en general. Estos talleres pueden ser impartidos por personal del mismo banco, donde el impacto económico es mínimo, puede hablarse de unos \$20.00 por persona, incluido material y un café. Se pretende que este se dé por la mañana, o al finalizar la tarde, tomando el tiempo de horas laborales.

4.2.3 Recopilación de la información financiera por parte de los encargados

Se recomienda que luego de que se impartan estas capacitaciones se recopile la información contable de los balances y estados de resultados de al menos los últimos cinco años, para que cada encargado pueda analizar tendencias, realizar proyecciones, conocer a detalle cada una de las cuentas de ingresos y gastos, así como de otras cuentas relevantes que pueden estar afectando directamente la rentabilidad de una oficina.

El sistema contable debe generar información de al menos los últimos cinco años para que el encargado de oficina pueda interpretarlos y conocer la tendencia de su oficina. El sistema contable el Banco de Costa Rica actualmente lo posee, sin embargo conseguir información contable y financiera de años anteriores se vuelve complejo, por lo que se recomienda que exista una apertura de la información. Se entiende que la mayoría de información en un banco es confidencial, pero se debe contar con las herramientas mínimas para que los jefes de las oficinas comerciales puedan tomar decisiones. El costo de la propuesta es de ¢0, ya que el sistema contable/financiero ya es posesión del banco desde hace dos años, solamente es que la alta administración así lo decida.

4.2.4 Depuración de la información financiera por parte de los encargados

Después de que cada encargado de oficina haya revisado la información contable correspondiente a su oficina, debe depurar esa información y convertirla en información financiera útil y relevante, debe utilizar las cuentas de ingresos y gastos operativos. Todos estos cálculos y análisis de las variaciones deben realizarse en una hoja de cálculo de algún programa informático, la cual previamente será preestablecida por la universidad corporativa del Banco de Costa Rica.

La depuración de la información financiera permite que se eliminen rubros que no interfieren en la creación de valor; es decir, la medición más asertiva de este. La depuración también aúna al control y a una mejor utilización de recursos junto con una rendición de cuentas, alineada al método que se esté queriendo utilizar.

La idea no es recargar a los encargados de oficina en sus funciones, sino en hacerlos partícipes del modelo; que ellos mismos puedan ver cuales factores o variables son los que benefician la creación de valor en cada una de las sucursales bancarias de Heredia.

Puede establecerse que los cursos y talleres que se impartan se realicen por medio de personal interno del banco, como se mencionó anteriormente. Estos cursos o talleres contables financieros tienen como fin que los colaboradores estén más preparados y puedan ejercer con agilidad y rapidez la depuración de la información. El costo de una capacitación ya se tomó en cuenta en uno de los puntos anteriores.

Se pretende que, ayudando a construir el modelo desde sus bases, los funcionarios puedan aprender, involucrarse e implementarlo al unísono, a nivel de las oficinas de Heredia, y de toda la institución si fuese decisión de la administración.

4.2.5 Manejo del Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital por parte de los encargados

Al igual que en los temas anteriores se mencionó la importancia de que los encargados de oficina participen en la depuración financiera, se recomienda que ellos participen también en la generación del cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado. La comprensión de este costo de capital es sumamente importante, dado que en toda evaluación financiera se requiere tener un conocimiento de los costos de las diferentes fuentes de financiamiento que utiliza

el Banco de Costa Rica para emprender sus proyectos de inversión; para el periodo que contempla este trabajo el costo promedio ponderado de capital que establece esta Banca es alrededor de un 9.29%.

Asimismo, el entendimiento del costo de capital permite tomar mejores decisiones en cuanto a la estructura financiera de la empresa, de esta manera cada encargado puede saber el costo de las estrategias de crecimiento, arrendamientos y políticas de capital de trabajo, las cuales requieren del conocimiento del costo de capital de la empresa, con el fin de que todos los resultados obtenidos con tales decisiones sean acordes a las metas y objetivos establecidos por la institución. Esta propuesta es para concientizar a los funcionarios, y su costo es el mismo que el de las capacitaciones, pues se realizaría en los mismos cursos y talleres propuestos anteriormente.

4.3 Responsabilidades organizacionales derivadas de la implementación de la metodología del Valor Económico Agregado EVA

En el presente apartado se plantea una serie de propuestas enfocadas a solucionar algunas carencias encontradas durante la investigación, por lo que se parte de buscar oportunidades de mejora que facilite la implementación de la propuesta del Modelo de Valuación Financiera EVA, por parte del Banco de Costa Rica.

Al momento de implementar un modelo de evaluación, como el EVA, se hace indispensable sentar correctamente las responsabilidades relacionadas con su elaboración y los usuarios que podrán hacer uso de la información provista mediante la herramienta. Eso debido a que mucha de esta información con la que se construye el modelo es altamente confidencial y evidentemente no puede estar al alcance de todos los funcionarios del banco, ya que puede haber fuga de información hacia la competencia.

Por tanto, la implementación de la propuesta del Modelo de Valuación Financiera EVA podría maximizar su utilidad a través de algunas consideraciones como las que se mencionarán a continuación:

4.3.1 Propuesta de manejo de la información financiera para cada una de las oficinas del Banco de Costa Rica ubicadas en Heredia.

Esta medida es de especial importancia ya que busca tener claridad acerca de los resultados de cada oficina del Banco de Costa Rica en el sector de Heredia. Cada oficina debe contar con información contable, y que esta se presente con sus respectivos indicadores financieros, con el fin de que el encargado de oficina pueda recopilar y depurar los datos y convertirlos en información útil y relevante que le permita crear valor en cada una de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica.

Los resultados que arrojan las fórmulas financieras indican información relevante para la toma de decisiones; por ello es vital que los jefes de cada oficina tengan conocimiento de cómo se calculan estas y a la vez que puedan comprender qué implicaciones trae consigo cada dato y valor arrojado.

Para implementar esta propuesta el banco debe parametrizar el sistema contable que posee con el objeto de que le posibilite subdividir todas las contabilidades del banco por oficina, de una forma ágil y precisa. Actualmente el sistema contable está programado para brindar información por oficina, sin embargo no es muy eficiente ya que genera problemas con algunos datos, aparte que solo arroja información del año actual y del anterior, por lo que necesita al menos cinco años para poder determinar tendencias.

Una alternativa que se plantea es que se le solicite al equipo de tecnología del banco que hagan las mejoras requeridas, que apoyen en la revisión de

sistema contable actual y que revisen si existe una manera de eliminar los elementos que lo hacen ineficiente. Otra opción es que los gerentes regionales se pongan de acuerdo para llevar este tema a un escalón jerárquico más alto, para encontrar una solución o valorar adquirir un nuevo paquete contable para el banco. El área de TI está para apoyar a las oficinas comerciales, por lo que esta revisión no debería de incurrir en ningún costo adicional, dado a que esta labor es propia del área de Tecnología del BCR.

4.3.2 Propuesta de creación de una herramienta de medición del modelo.

Lo que no se puede medir, no se puede mejorar, dice el viejo adagio. No basta con contar con una estrategia orientada a la creación de valor; esta estrategia debe de ir acompañada de un sistema de medición adecuado con el propósito de conocer si se está consiguiendo el objetivo propuesto, sin enfocarse particularmente en un momento determinado, sino que este sistema de medición funcionará como guía a través del tiempo que dure la implementación de este modelo. Debido a lo anterior podemos indicar que el EVA podría ayudar a medir la eficacia de las gerencias, puesto que constantemente se estarán evaluando los resultados.

Ya hay una fórmula para el cálculo del EVA. Los gerentes de cada una de las sucursales del banco deberían de poder hacer el cálculo de su oficina, en caso de no tener el conocimiento de cómo hacerlo se debería de hacer una capacitación enfocada en cómo hacer el cálculo. Es recomendable que esta medición se realice cada cuatro meses, es decir tres veces al año, con el fin de tener información que les permita identificar puntos de mejora, tomar decisiones, enfocarse en áreas que se estén descuidando y tener una métrica, datos cuantificables para establecer patrones que se aceptan o ponen en alerta la actividad financiera de la sucursal.

Para lograr esta propuesta, se debe acondicionar el sistema contable mencionado para que pueda llevar a cabo esta labor de medición de la rentabilidad por oficina, con el fin de que sea un beneficio para los gerentes de tienda. Además, al momento de establecer el EVA en las oficinas del Banco de Costa Rica, se deberá asignar la responsabilidad del cálculo y seguimiento a la Gerencia Financiera de la institución, para que analice de forma integral los resultados a nivel país, de esta manera serán los responsables de la medición; así mismo dicha gerencia tendrá la responsabilidad de informar a toda la organización, para que los tomadores de decisiones establezcan las estrategias globales a seguir.

4.3.3 Propuesta de implementación de un sistema de metas para cada una de las oficinas de Heredia.

El negocio como tal, en las distintas oficinas del Banco de Costa Rica ubicadas en Heredia implica que toda la organización debe estar involucrada en el modelo, por tanto sería que existan metas para la oficina y en paralelo para cada funcionario del banco.

Esto se realizará con la implementación de metas de colocación y captación para cada uno de los funcionarios, las cuales son de carácter obligatorio, por lo que se deben de analizar muy bien, ya que el objeto es que cada empleado sea partícipe y valore la importancia de captar recursos y de colocarlos de forma prudente, cumpliendo con una cuota de responsabilidad. Este tipo de cuotas o metas son distintas a las metas de venta, como normalmente se les llama, ya que esta meta lo que busca es que haya un monto mínimo requerido colocado y captado por empleado, para que todos aporten y ayuden a la oficina a crear valor para sus accionistas, que en este caso es el Estado de Costa Rica.

El tamaño de cada una de las metas se deberá estipular según el crecimiento determinado en el análisis histórico de acuerdo a las tendencias de cada oficina.

Al día de hoy las metas de colocación y captación son distintas para cada oficina y están establecidas de manera anual, por lo que no se puede generalizar un porcentaje numérico y establecerlo para todas las oficinas por igual, ya que influyen muchas variables que hacen particular a cada sucursal. La gerencia comercial general debe analizar y establecer los parámetros que impacten en las metas de crecimiento en colocación y captación por oficina según los resultados obtenidos en el análisis histórico.

4.3.4 Propuesta de un sistema de Incentivos vinculado al Valor Económico Agregado.

Al vincular el Valor Económico Agregado a un sistema de incentivos, se logra que los responsables de la administración, así como los demás funcionarios, adquieran conciencia de la importancia de la implementación del modelo y vislumbren que la meta es la creación de valor de la oficina y por ende del banco. El fin es motivar a toda la organización a que adopte la cultura de creación de valor.

El sistema de incentivos ayudaría a fijar metas en la organización, además se puede utilizar como un instrumento para la medición del desempeño. Asimismo es una herramienta que motiva a los gerentes y a los funcionarios en general, con lo que se crea una relación ganar-ganar, lo cual es importante para toda la organización.

En paralelo, se propone establecer metodologías en el plan estratégico del banco como la implementación del *Justo a Tiempo*, o de la *Mejora Continua*,

orientadas a optimizar la producción, aumentar la eficacia y la eficiencia en los procesos internos del banco, entre otros.

Este modelo de incentivos es bastante oneroso, por lo que se deben considerar otras opciones que ayuden a motivar al personal sin que medien erogaciones de dinero. A manera de ejemplo, en el 2015 los incentivos salariales del Banco Nacional, competidor directo del BCR, fueron de ¢41.130 millones, repartido entre sus 5.303 empleados, según el Informe de Liquidación Presupuestaria del 2015, esto es un monto extremadamente alto incluso para un banco, por lo que se deben buscar otras formas de motivar al personal.

4.3.5 Propuesta de herramienta para el control y reducción de costos y gastos.

Bajo el mismo supuesto del punto anterior, se hace necesario contar con una herramienta que permita el control y reducción de los gastos de todas las oficinas de Heredia del Banco. Las oficinas deben realizar únicamente los gastos necesarios relacionados con su operatividad. Se debe reducir y eliminar todo tipo de gasto superfluo. demás se requiere contar con información específica por oficina para los gerentes. Ellos deben conocer en cada momento en que se están gastando los recursos. Esto se logrará por medio del sistema contable optimizado, el cual debe mostrar los diversos tipos de gastos contabilizados por oficina y la clasificación de los distintos tipos de gastos que se generan en cada una de ellas, y además notificarle a los gerentes cada vez que se registra un gasto mayor a determinado monto, para que el encargado de oficina lo apruebe de forma mancomunada con el gerente local, con el fin de tener un mayor control de los gastos.

4.3.6 Propuesta de mejora continua en la productividad de las oficinas de Heredia.

Se debe tratar en la medida de lo posible de que los recursos de captación sean de bajo costo y se utilicen instrumentos de fondeo como: cuentas de ahorro, cuentas corrientes, ahorros automáticos, entre otros, con el fin de optimizar la rentabilidad de las oficinas. Esto ayudará a bajar la tasa de interés del Pool de Fondos, que es uno de los factores que encarecen el costo de capital del banco.

Se debe eliminar la cultura interna del banco de brindar “servicios gratuitos”, debido a que los vendedores (colaboradores de plataformas y cajas) a menudo no cobran los servicios que ofrece el banco; es necesario que los cajeros tengan en cuenta que cada comisión no cobrada afecta y deteriora las finanzas de la oficina.

Otro tema que requiere mejoría, es erradicar la cultura acerca de dar beneficios extras en tasas de interés. Por ejemplo, en la investigación se denotaron tasas de interés otorgadas sumamente altas en certificados a plazo, a pesar de que las tasas de ventanilla del BCR eran competitivas, en otras palabras estamos destruyendo el valor de nuestra oficina.

Como medida correctiva, se propone concientizar a los encargados de oficina que las inversiones en activos deben rendir por encima del costo de capital y eliminar las inversiones en activos que rindan por debajo de este.

Con la implementación de algunas de estas propuestas, y del uso de la herramienta EVA, se puede lograr en los próximos cinco años, beneficios considerables en las utilidades de las oficinas. Algunos de estos se denotan en el Cuadro 4.10 y 4.11, como veremos a continuación.

Cuadro N 4:10

Proyección del EVA, Sector Heredia Norte

Proyección del EVA por oficinas									
	Sector Norte	EVA	EVA	%	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA
		2016	2017		2018	2019	2020	2021	2022
1	Heredia	16.72%	18.87%	2.15%	19.81%	21.20%	22.68%	24.27%	25.97%
2	San Rafael de Heredia	20.38%	22.98%	2.60%	24.13%	24.61%	25.10%	25.61%	26.12%
3	Barva	13.12%	17.36%	4.24%	18.23%	18.59%	18.96%	19.34%	19.73%
4	Mall Paseo de las Flores	-3.55%	-3.41%	0.14%	-1.71%	-0.85%	-0.43%	-0.21%	-0.11%
5	Plaza Heredia	-1.13%	3.48%	4.61%	3.83%	3.98%	4.14%	4.31%	4.48%
6	Cubujuquí	8.71%	16.47%	7.76%	17.79%	18.14%	18.51%	18.88%	19.25%
7	Mercedes Norte	-650.00%	-96.04%	553.96%	-48.02%	276.98%	-24.01%	138.49%	-12.01%
8	Santa Bárbara	17.85%	11.28%	-6.57%	11.29%	11.32%	11.35%	11.38%	11.40%

Fuente: elaboración propia.

Con la implementación de este modelo, las oficinas que tienen pérdidas pueden disminuir el EVA negativo hasta en un 50%, de un año a otro, lo cual es un indicador bastante considerable. La política de reducción de gastos favorece la rentabilidad de las oficinas.

Se estima que las oficinas que actualmente tienen un EVA positivo, y con buenos indicadores, podrán crecer en los próximos cinco años cuatro puntos porcentuales sobre la tasa actual del EVA. Las oficinas con un EVA de margen intermedio podrían llegar a crecer un 2% como máximo. Mucho va a depender de la tasa del costo de capital que el banco pueda obtener en el siguiente quinquenio.

Cuadro N 4.11

Proyección del EVA, sector Heredia Sur

Proyección del EVA por oficinas									
		EVA	EVA	%	EVA	EVA	EVA	EVA	EVA
	Sector Sur	2016	2017		2018	2019	2020	2021	2022
1	San Antonio de Belén	-0.90%	-2.26%	-1.36%	-1.13%	-0.57%	-0.28%	-0.14%	-0.07%
2	Santo Domingo	21.26%	21.17%	-0.09%	23.29%	24.45%	25.67%	26.96%	28.31%
3	Centro de Negocios Barro	24.14%	24.19%	0.05%	26.61%	27.14%	27.68%	28.24%	28.80%
4	La Ribera de Belén	-6.98%	-9.81%	-2.83%	-4.91%	-1.42%	-2.45%	-0.71%	-1.23%
5	Real Cariari	-2.59%	0.61%	3.20%	0.67%	0.70%	0.74%	0.78%	0.82%
6	San Isidro de Heredia	-1.94%	-1.27%	0.67%	-0.64%	0.34%	-0.32%	0.17%	-0.16%
7	San Joaquín de Flores	19.94%	15.02%	-4.92%	16.52%	17.35%	18.22%	19.13%	20.08%

Fuente: elaboración propia.

4.3.7 Propuesta de mejora continua en colocaciones.

Con la implementación de esta propuesta se busca reducir el efecto negativo que tienen las estimaciones en las utilidades de cada oficina de Heredia, y aunque es un término contable, afecta drásticamente las utilidades de las sucursales. Una de las estimaciones con mayor afectación, son por créditos morosos, por lo tanto se propone aumentar las colocaciones para con ellas tener un efecto mitigador en esas estimaciones. Asimismo incentivar al personal que debe velar por los intereses del banco en la entrega de fondos públicos en créditos, ya que se demostró que muchos de esos créditos generadores de estimaciones se produjeron por no cumplir con debida diligencia bancaria, y hasta por omitir recomendaciones técnicas, entre otras.

4.3.8 Propuesta para el desarrollo de un nuevo sistema de información contable.

En el Banco de Costa Rica existe un sistema de información contable con tecnología cerrada, lo cual dificulta su actualización, ya que por ser un sistema que no es de tecnología de punta, se dificulta su manutenzione, y no todos los técnicos conocen acerca de su programación (código fuente); sin embargo, sí se podría desarrollar algunas mejoras al sistema.

Un tema negativo es que la entidad no dispone de personal capacitado a nivel técnico para realizar o diseñar un nuevo software, sino que habría que comprarlo y eso es muy oneroso.

4.3.9 Propuesta para disminuir el Pool de Fondos o Costo de Capital Promedio Ponderado.

Se propone reducir el costo promedio de capital en búsqueda de la manera más adecuada de financiación al menor costo posible; esto se logra en la medida en que se tomen obligaciones con terceros a bajo costo. Lo que se pretende es disminuir las obligaciones con los dueños de los recursos, pues esto genera un costo mayor para el banco.

El costo que tiene el Banco de Costa Rica en su Pool de Fondos o costo de capital es sumamente elevado, y es causa de que las oficinas no estén generando rentabilidad. Se propone determinar otra metodología para el cálculo de dicho costo, ya que si la rentabilidad es inferior al costo de oportunidad, cuanto más se invierta en la operación del negocio, más valor se destruye.

El objetivo de nuestra propuesta es reducir el costo promedio del capital, para que sea menor la deducción al UAIDI por concepto de costo financiero. Esta estrategia está muy ligada a la oferta y demanda de los mercados financieros, así como a la confianza que se pueda generar en los acreedores de la institución, de manera que la consideren de menor riesgo, para así poder negociar tasas menores.

4.3.10 Propuesta de mejora continua en la rentabilidad del activo.

Como una de las estrategias para la generación del valor, se debe de incrementar las ventas y disminuir los costos. La reducción de los gastos es clave para el incremento en el valor agregado.

En este caso las oficinas comerciales del Banco de Costa Rica deben determinar su estructura de costos y gastos para poder controlarlos, y de esta forma contribuir a la generación de valor por oficina. Los incrementos en las ventas se convierten en potencializadores de las utilidades en la medida en que los costos sean controlados correctamente.

4.3.11 Propuesta para valorar otras fuentes de apalancamiento financiero.

Se deben valorar opciones de financiamiento con terceros, donde el financiamiento resulte menos costoso. Contribuyendo de esta forma, a la disminución del costo de capital, factor determinante para la generación del valor en las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica.

4.3.12 Propuesta para el cierre de la sucursal de Mercedes, sector Norte de Heredia.

Cabe destacar que los resultados arrojados en el modelo EVA son vinculantes para la alta administración y es necesario e indispensable que los tomadores de decisiones puedan tomarlas sin represalias ni presiones externas. Es decir, que los gerentes que utilizan el modelo del EVA deben tomar acciones consistentes con la generación del valor para la institución.

Es sabido por todos que la administración debe tomar decisiones que a menudo no son sencillas, sin embargo es obligación y responsabilidad de los gerentes velar por las sanas prácticas financieras y asegurarse de que la empresa no pierda la estrategia orientada a la creación de valor, ya que de lo contrario, difícilmente lograrán dicho objetivo.

Es por ese motivo que se propone cerrar la oficina de Mercedes de Heredia, sector norte ya que la oficina presenta pérdidas desde los últimos cinco años y, según el estudio y modelo del EVA aplicado, destruye valor para la institución en general.

Por tal motivo se recomienda cerrar dicha oficina y trasladar ese personal a una oficina que sí sea rentable, y si no existiera la posibilidad del traslado del personal se debe liquidar.

Una de las formas de conseguir aumentar el rendimiento en el banco es invertir en aquellas agencias bancarias que generan valor y no invertir en aquellas unidades productivas que destruyen o generan muy poco valor.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Uno de las principales conclusiones del presente trabajo de investigación es que los tomadores de decisiones del Banco de Costa Rica deben conocer la industria en la que se desenvuelven. Además, deberán comprender los fundamentos teóricos acerca del Valor Económico Agregado, (EVA) y otras técnicas de valoración financiera con el fin de ponerlas en práctica en sus oficinas, para crear valor para las mismas.

Las finanzas saludables de un banco permiten atraer más y mejores inversionistas, nadie invertiría en una institución donde sus intereses se vean expuestos. Con esta atracción se pretende aumentar las captaciones que tanta falta le hacen al Banco de Costa Rica. Por ello es vital que el banco maneje herramientas que le permita realizar el análisis de sus procesos, y que además aporte a la generación de valor, minimizando el riesgo, aumentando la calidad y evitando gastos innecesarios; es por ello que se considera imprescindible el uso de la herramienta EVA.

Se concluye que la creación de valor en una organización debe involucrar a todas las personas que trabajan en ella; es el establecimiento de un cambio de mentalidad, tener un compromiso, que alcance a los niveles más altos de la organización como a los más bajos. Donde el mejoramiento continuo, la educación, el compromiso integral y permanente sean los pilares que fundamenten los rendimientos económicos a futuro, ese es uno de los principales objetivos de la propuesta.

En la historia de Costa Rica como en el resto del mundo la banca tiene un papel fundamental en el desarrollo económico. El establecimiento de la banca pública y privada permite que el sistema financiero sea dinámico, los grandes cambios en la manera de hacer negocios demandan de la alta administración

constantes y diversas formas de optimizar los recursos y de crear nuevas estrategias que permitan a las empresas desenvolverse y desarrollarse en ambientes que cada vez son más competitivos. Es por ello que hoy a los administradores se les evalúa no solo por su desempeño, sino por los resultados generados en cuanto a rentabilidad se refiere.

Por ende, una de las conclusiones de este trabajo de investigación es que el Banco de Costa Rica debe contar con el conocimiento y las herramientas para valorar financieramente los proyectos en los que se desenvuelve. Además, debe contar con personal capacitado y que este conozca acerca de los fundamentos sobre los diversos tipos de valuación financiera que existen en el mercado; el cálculo del VAN y la TIR son importantes, sin embargo existen otros modelos de valuación financiera como el EVA que facilitan la obtención de la rentabilidad y que muestran cuánto crece o decrece el valor de la empresa, por lo que es una herramienta útil para determinar la creación, o destrucción de valor en la compañía para un período o proyecto determinado.

Otra conclusión es que el fin de este trabajo de investigación es la implementación y la aplicación teórica aprendida, la cual consiste en exponer a la administración los fundamentos teóricos, pero corresponderá al Banco de Costa Rica adaptar dicha teoría a sus intereses y necesidades.

Otra conclusión es que a pesar que el Banco de Costa Rica es un banco del Estado, y por lo tanto debe tener una orientación a lo social; pero no debe perder de vista la rentabilidad de sus finanzas, sobre todo en actividades económicas como: la agricultura, la ganadería, la agropecuaria, entre otras.

Todos los negocios buscan ser rentables y la rentabilidad solo puede ser positiva si, y solo si, hay controles. El viejo adagio dice: si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. Por ende, se concluye que las

medidas de control y medición son necesarias ya que permiten determinar si el negocio es rentable o está ocasionando pérdidas.

En cuanto a la contextualización de la industria, debemos recordar que los recursos que se emplean en el proceso son los que participan directamente en la generación de utilidad operacional. Por ello, se puede consumir que existió, existe y seguirá existiendo competencia entre las entidades; indiferentemente si son del Estado o privadas, y esto se aplica también en el sector financiero. La institución que no genere rentabilidad está destinada a morir, por ello es fundamental tener mecanismos que permitan medir o cuantificar si están generando o no rentabilidad.

Por tanto, se espera que a raíz de esta investigación el Banco de Costa Rica integre en sus planes estratégicos la creación de valor en sus procesos, ya que de esta forma impactará el desempeño del negocio alineándolo a la creación de riqueza, pero esto se puede lograr siempre y cuando todas las áreas de una organización se comprometan con la generación de valor. Cuando las personas se sienten involucradas y son retribuidas de alguna manera, contribuyen de manera directa a la generación de valor.

Para el año 1995 en Costa Rica se dio un suceso importante a nivel bancario, el cual vino a marcar un antes y un después, este fue la apertura de las cuentas corrientes. Con ello se le permitió a la banca privada el acceso a los depósitos de cuenta corriente; producto de este acontecimiento se inició una atroz y agresiva competencia. A raíz de esta situación, se recomienda al Banco de Costa Rica modernizarse e innovar con productos y servicios atractivos para sus clientes, procurando agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de la tecnología. Por tanto se recomienda al Banco de Costa Rica estar a la vanguardia en banca electrónica y en productos de alta tecnología, ya que en caso de no

hacerlo puede quedar obsoleto en muy poco tiempo, afectando severamente la rentabilidad de sus oficinas, o bien afectando la rentabilidad de todo el banco.

Se concluye que la diferenciación con los competidores es lo que le permitirá al banco seguir vigente en el mercado; la innovación no es una opción es una necesidad de toda compañía, aquella que no innova queda rezagada y fuera del mercado.

El fin mismo de toda empresa comercial ya sea que pertenezca al sector Gobierno o al privado es generar rentabilidad. La rentabilidad es parte de los insumos que hace que una empresa crezca, produzca y avance. Sin embargo, para que esto suceda se requiere medirla, utilizando los métodos correctos, donde creen valor y permitan optimizar los recursos; cuanto más rentable sea una empresa logrará ser más atractiva para inversionistas y por ende traerá captaciones a las oficinas.

Se concluye que dentro del Plan Estratégico del Banco de Costa Rica debe establecerse claramente los elementos que deben incluir los procesos que lleve a cabo el ente, alineado a la misión y visión, valores, finanzas, presupuestos, procesos internos, y ahora debe de contemplar un enfoque social y ambiental que lo exige el mercado. Aunque puede que no de una forma directa, pero sí son ejes de valor significativos para los clientes y, al serlo para ellos, deben valorarse e incluirse.

Uno de los aspectos a incluir en el estudio es la posibilidad de comparar a cada una de las sucursales del Banco de Costa Rica de la provincia de Heredia y medir su rendimiento según el EVA, por medio de la cantidad de activos que las mismas posean. Asimismo, con el presente estudio, se dio a conocer cuales oficinas de la provincia de Heredia son más rentables según sus activos y cantidad de empleados; cuales no son tan rentables y cuantas están generando pérdidas.

De esta forma se puede determinar cuáles oficinas requieren más personal o cuáles menos, según su rentabilidad, ya que generalmente los encargados de las oficinas del banco constantemente requieren personal.

Se concluye que la propuesta por medio del EVA colaborará con brindarle a los tomadores de decisiones del banco un método de desempeño financiero, el cual favorecerá la toma de decisiones y permitirá calcular el verdadero beneficio económico de las tiendas o agencias bancarias. De esta forma se podrá gestionar más eficientemente la administración de las mismas, además de cumplir con las metas de rentabilidad, sin dejar de lado la sostenibilidad y solidez financiera que se desean, asegurando la continuidad del negocio.

De la mano a la medición de rentabilidad está el riesgo, implícito en todo negocio; ya sea en un alto o menor grado, este juega un papel fundamental. Los inversionistas, tanto a nivel mundial como nacionales, hacen sus contratos y negocios con empresas estables y sanas financieramente, buscan ser retribuidos con mayor grado de rentabilidad, minimizando el riesgo tanto como sea posible. Por ende se concluye que dentro de los mecanismos de control y de implementación del EVA se debe contemplar y tener siempre presente la variable riesgo.

5.2. Recomendaciones

Para que un método como el EVA pueda crear el valor esperado, debe contar con personal concientizado, comprometido y capacitado, que potencie el conocimiento, ya que un número o una cifra por sí misma no generan ningún aporte si se queda en el papel. Es por eso que se recomienda capacitar y educar al personal para que busque aumentar el valor de la compañía en todo momento. La metodología del EVA aplicada permitirá a la alta administración del Banco de Costa Rica tomar decisiones de forma más apta y concientizada; así mismo, esta metodología ayudará al personal a ser consciente de que toda decisión tomada debe generar un aumento de valor en sus puestos de trabajo, en sus oficinas, en sus gerencias, en fin en toda la institución.

Una de las principales recomendaciones es tratar de reducir el costo de capital promedio ponderado, ya que con una tasa de 9,29% provoca que las oficinas se consuman sus mismas utilidades al pagarle al mismo banco una tasa tan alta. Además, como se mencionó en el capítulo cuatro, esto desestimula a las oficinas que tiene problemas de captación, ya que si una oficina trabaja fuertemente en colocación apenas va a ver reflejado algo de las utilidades en sus estados financieros, ya que el grueso de sus utilidades se disipa al pagarle al Pool de Fondos una tasa de interés del 9,29%.

Se recomienda que todo el personal que se desempeña como encargado de oficina debe estar capacitado y debe tener a mano la información financiera del banco y de su oficina. Todos los tomadores de decisiones deben tener esta información a mano y deben saberla interpretar, debe haber una comprensión absoluta de cada uno de los términos o procesos que se utilizan en dicho modelo. No se recomienda dar por sentado que los encargados de oficinas saben interpretar la información financiera, se debe capacitar a cada uno de ellos al

menos con los conocimientos necesarios para dicha implementación, pues no todos los encargados de oficina conocen del tema financiero.

Se recomienda que la administración del Banco de Costa Rica potencialice la universidad corporativa SAGO, con personal propio del banco. Esto con el objetivo de que este personal pueda dar clases o tutorías de distintos temas, tales como: contable, financiero, control, auditoría, entre otros, sin que esto signifique altos costos para el banco.

De esta forma los encargados de oficina podrán tener los conocimientos requeridos para implementar el modelo del EVA en cada una de sus oficinas comerciales. Asimismo, podrán enseñarle a sus colaboradores a interpretar los principales indicadores financieros, con el fin de que cada colaborador pueda tomar conciencia y ayudar a crear valor en su oficina y, por ende, en la institución.

Se propone manejar la información financiera de forma individual para cada una de las oficinas del Banco de Costa Rica. Esta medida es de especial importancia ya que busca tener claridad acerca de los resultados de cada oficina del Banco de Costa Rica en el sector de Heredia.

Para implementar esta propuesta el banco debe adquirir un sistema contable que le posibilite subdividir todas las contabilidades del banco por oficina, de una forma ágil y precisa. Actualmente hay un sistema que lo hace, pero no es muy eficiente y genera muchos problemas en la unión entre los distintos sistemas del banco. Otro problema que existe es que el sistema contable actual no asigna a cada oficina el aporte de los activos intangibles; entre ellos, las marcas y los derechos de autor, que contribuyen a crear el valor del negocio.

Se propone la implementación de un sistema de metas para cada una de las oficinas y para el personal. El negocio como tal, en las distintas oficinas del Banco de Costa Rica ubicadas en Heredia, implica que toda la organización debe estar involucrada en el modelo. Por tanto, una opción es proponer metas para la

oficina y en paralelo para cada funcionario del banco. Esto se realizará con la implementación de metas de colocación y captación para cada uno de los funcionarios, las cuales son de carácter obligatorio.

Se recomienda vincular el modelo de Valor Económico Agregado EVA a un sistema de incentivos. El sistema de incentivos ayudaría a fijar metas en la organización, además se puede utilizar como un instrumento para la medición del desempeño. Asimismo, es una herramienta que motiva a los gerentes y a los funcionarios en general y crea una relación ganar-ganar, lo cual es importante para toda la organización ya que generalmente se cumplen las metas propuestas.

Se propone cerrar la oficina bancaria de Mercedes, sector Norte de Heredia. Cabe destacar que los resultados arrojados en el modelo EVA son vinculantes para la alta administración y es necesario e indispensable que los tomadores de decisiones puedan tomarlas sin presiones externas. Es decir, los gerentes que utilizan el modelo del EVA deben tomar acciones consistentes con la generación del valor para la institución y velar por las sanas prácticas financieras y asegurarse de que la empresa no pierda la estrategia orientada a la creación de valor, ya que de lo contrario, difícilmente lograrán dicho objetivo.

Una de las recomendaciones con más importancia es que el Banco de Costa Rica debe estar en la vanguardia con la tecnología, las herramientas informáticas que pone a disposición de los clientes deben ser de tecnología de punta, pues las mismas hacen que los usuarios permanezcan o se vayan de la institución.

Los sistemas de BCR Planillas, BCR Comercial, BCR Empresas, Bancobcr.com y otros deben ser atractivos para sus usuarios, deben ser amigables y por sobre todo estables.

Producto de la investigación, se determinó que muchos de estas páginas web a menudo se caen o dejan sin acceso a los usuarios provocando molestias, lo

cual no puede permitirse, ya que si un usuario de BCR Empresas se va del banco, posiblemente se lleve consigo la planilla completa, afectando las captaciones de la oficina y del banco.

Se concluye que si el Banco de Costa Rica aprueba y aplica estas propuestas crearía más valor hacia sus clientes, e influiría positivamente en el desarrollo de la banca.

Referencias Bibliográficas

Libros:

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw–Hill Interamericana, México D.F., México. Sexta Edición.
- Gitman, L. (2012). *Administración Financiera*. Massachussets: Prentice Hall
- Salas, T. (2016). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. Costa Rica: Editorial Guayacán
- Sapag, N. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill
- Ross, S., Westerfield, R. et al. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill
- Joel, M. Stern, John S. Shiely, Irwin Ross. (2001). *The EVA Challenge: Implementing Value-Added Change in an Organization*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Ramirez, D. (2002). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc Graw Hill
- Rodríguez, G. (2002). *Los criterios para la evaluación de inversiones. Algunas reflexiones*. Cuba: Universidad de La Habana.
- MEMORIA DEL BANCO DE COSTA RICA, Año 2016. Recuperado de: http://www.bancobcr.com/archivos-de-usuario/PDF/Memoria_BCR16.pdf
- INTRANET INTERNA DEL BANCO DE COSTA RICA. RECUPERA DE: <http://bcr0683wsom21/intra/index.asp> (SOMOS BCR)
- Presentación Encaje Mínimo Legal.ppt - Sugef: Recuperado de: <https://www.sugef.fi.cr>
- Madrigal, R. (2013). Evaluación Financiera de Tres Alternativas para un Sistema de Información Contable en el Banco de Costa Rica

- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, Jan. 2008.

Tesis:

- Campos, I.; Quirós, M.; Ruiz, J.; Vargas, M. (2014). *Propuesta de mejora a la gestión administrativa y financiera para la Distribuidora El Silo S.A.* Tesis de licenciatura. Universidad de Costa Rica, San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.
- Acuña, E.; Alfaro, E. (2010). Influencia de las variables macroeconómicas en la volatilidad del mercado bursátil costarricense. Tesis de licenciatura en economía. Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Morera, L. (2013). Evaluación financiera: proyecto de servicios financieros tercerizados en expansión. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Zúñiga, E. (2012). Análisis de factibilidad financiera de la expansión a nuevos puntos comerciales para AMDE Computers S.A. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Solís, E. (2009). *Evaluación de la creación de valor para los accionistas de la empresa Desarrollos Inmobiliarios Sánchez y Herrera S.A. a través de la metodología "Economic Value Added"*. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Castro, S.; Jara, E. (2003). *Modelo para la medición del rendimiento en empresas de servicios bursátiles y administración de fondos de inversión – Caso Grupo Bursátil Aldesa*. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Umaña, M. (2016). *Desarrollo de un modelo financiero de toma de decisiones para la junta directiva y gerencia general de la Empresa*

Molduras y Perfiles S.A. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

- Castro, S. (2009). *Análisis del impacto financiero de una nueva herramienta de evaluación basada en el indicador ROI para eventos promocionales en la empresa Colgate Palmolive Costa Rica*. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Solís, J. (2015). *Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda.* Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Dao, T. (2016). *Desarrollo de un modelo de valoración financiera para inmuebles derivado del análisis crítico de una valoración aplicada al Fondo de Inversión Inmobiliario Multifondos II no diversificado administrado por Multifondos de Costa Rica, S.F.I.* Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Madrigal, R. (2013). *Evaluación Financiera de tres alternativas para un Sistema de Información Contable en el Banco de Costa Rica*. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica; Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Bases de datos:

- Seminario sobre la modernización de las finanzas municipales: un paso esencial para la consolidación institucional. 1998: Antigua, Guatemala.
- Ramos, G. (2005). Elementos para el diseño de planes de evaluación de programas de teleformación en la empresa. *RELIEVE*: v. 11, n. 2, p. 3-23. http://www.uv.es/RELIEVE/v11n2/RELIEVEv11n2_5.htm
- Rodríguez, C., Pozo, T., Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, v. 12, n. 2., http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm.

Documentos en línea

- Acuña, G. (2006). El Valor Económico Agregado - La importancia del EVA. Recuperado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/54294/1/1119886517.2016.pdf>
- Acuña, G. (2001, marzo 11). EVA, Valor Económico Agregado. Gestipolis, Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/eva-valor-economico-agregado/>
- Bonilla, F. L. (enero - junio, 2010). El Valor Económico Agregado (EVA) en el Valor del Negocio. Revista Nacional de Administración. Recuperado de: <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/284>
- LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL LEY N°1644, Recuperado de: <https://www.bncr.fi.cr/BNCR/Fiduciaria/PDF/BNCR%20-%20Ley%20Organica%20Sistema%20Bancario%20Nacional.pdf>,
- LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL LEY N°1644, Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=9925. Página 1
- Memoria Anual del Banco Central de Costa Rica, (2016) recuperado de: http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/memoriaanual/Memoria_Anual_2016.pdf
- Historia de la Asociación Bancaria Costarricense (ABC), (2017). Recuperado de: <http://www.abc.fi.cr/acerca-de-la-abc>. Página 1
- Publicaciones SUGEF. (2017). Entidades supervisadas por la Sugef., recuperado de:
https://www.sugef.fi.cr/publicaciones/listado_entidades_sujetas_fiscalizacion/2017/12-%20Lista%20de%20entidades%20al%2022-11-2017.pdf. Pág.1

Diapositivas:

- Salas, T. (2017). *Economic Value Added- Valor Económico Agregado* [Diapositivas]. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.